

**DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS  
PARA EL DEPARTAMENTO DE REDES SUR DE EMCALI EICE ESP**

**JULIÁN OLIMPO DUARTE SANTOS**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
MAESTRÍA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SANTIAGO DE CALI  
2015**

**DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS  
PARA EL DEPARTAMENTO DE REDES SUR DE EMCALI EICE ESP**

**JULIÁN OLIMPO DUARTE SANTOS**

**Trabajo de grado para optar al título de  
Magíster en Administración de Empresas**

**Directora  
ANA MILENA ÁLVAREZ CANO  
M.Sc.**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
MAESTRÍA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SANTIAGO DE CALI  
2015**

Nota de aceptación:

Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de Magíster en Administración de Empresas.

RUTH ELIZABETH GUTIÉRREZ MONRROY

---

Jurado

MARÍA EUGENIA TORRES VALDIVIESO

---

Jurado

## **AGRADECIMIENTOS**

A la Doctora Iris Judith Sánchez Villarraga, Directora Programa Académico Licenciatura en Educación Básica con énfasis en Ciencias Sociales Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium Calidad, por sus guías y enseñanzas en las notas de estilo y metodológicas.

## CONTENIDO

	pág.
RESUMEN	13
INTRODUCCIÓN	15
1. PROBLEMA	19
2. OBJETIVOS	201
2.1 OBJETIVO GENERAL	21
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	21
3. JUSTIFICACIÓN	21
4. MARCO REFERENCIAL	224
4.1 MARCO INSTITUCIONAL	24
4.2 MARCO LEGAL	26
4.3 REVISIÓN DE LOS ANTECEDENTES TEÓRICOS	29
4.3.1 Modelos teóricos de Gestión por Competencias.	30
4.3.2 Modelo empírico de Gestión por Competencias desde la experiencia empresarial.	39
4.4 MARCO CONCEPTUAL	41
5. METODOLOGÍA	45
5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	45
5.2 FUENTES DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	47
5.2 POBLACIÓN A ESTUDIAR	46
5.3 MUESTRA POBLACIONAL	48
5.4 PASOS METODOLÓGICOS	49
5.4.1 Primer paso: Sensibilización a directivos y jefes	49
5.4.2 Segundo paso: diccionarios de competencias y conductas.	49
5.4.3 Tercer paso: graduación de competencias	51
5.4.4 Cuarto paso: inventario de competencias comportamentales en el DRS	55
5.4.5 Quinto paso: determinación de las brechas de competencias en el DRS	56
6. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	5958
6.1 SENSIBILIZACIÓN A DIRECTIVOS Y JEFES	59
6.2 DICCIONARIO DE COMPETENCIAS.	58
6.2.1 Competencia Diferenciadora Corporativa	59
6.2.2 Competencias comunes u organizacionales	61
6.2.3 Diccionario de competencias comportamentales jerárquicas	64

<b>6.3 GRADUACIÓN DE COMPETENCIAS</b>	<b>73</b>
6.3.1 Graduación de competencias comunes u organizacionales.	74
6.3.2 Graduación de competencias jerárquicas nivel Asistencial	79
6.3.3 Graduación de competencias jerárquicas nivel Técnico.	81
6.3.4 Graduación de competencias jerárquicas nivel Profesional.	82
6.3.5 Graduación de competencias jerárquicas nivel Directivo	84
<b>6.4 NIVEL DE DOMINO ACTUAL DE LAS COMPETENCIAS, CONDUCTAS Y HABILIDADES ADICIONALES COMUNES DEL DRS</b>	<b>86</b>
<b>6.5 NIVEL DE DOMINO ACTUAL DE LAS COMPETENCIAS, CONDUCTAS Y HABILIDADES ADICIONALES JERÁRQUICAS DEL DRS</b>	<b>90</b>
6.5.1 Nivel de domino actual de las competencias, conductas y habilidades adicionales del nivel jerárquico Asistencial del DRS	91
6.5.2 Nivel de domino actual de las competencias, conductas y habilidades adicionales del nivel jerárquico Técnico del DRS.	92
6.5.3 Nivel de domino actual de las competencias, conductas y habilidades adicionales del nivel jerárquico Profesional del DRS.	94
6.5.4 Nivel de domino actual de las competencias, conductas y habilidades adicionales del nivel jerárquico Directivo del DRS	96
<b>6.6 BRECHAS DE COMPETENCIAS EN EL DRS</b>	<b>98</b>
6.6.1 Brechas de competencias a nivel individual en el DRS.	98
6.6.2 Brechas de competencias comunes por niveles jerárquicos en el DRS	100
6.6.3 Brechas de competencias jerárquicas del nivel Asistencial en el DRS	103
6.6.4 Brechas de competencias jerárquicas del nivel Técnico en el DRS	105
6.6.5 Brechas de competencias jerárquicas del nivel Profesional en el DRS	106
6.6.6 Brechas de competencias jerárquicas del nivel Directivo en el DRS	107
6.6.7 Total de brechas de competencias	108
6.6.8 Total de brechas de competencias por nivel jerárquico	110
6.6.9 Análisis de brechas por competencias en el DRS.	114
<b>6.7 OBSERVACIONES GENERALES PARA LA MEJORA DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO LABORAL (SER)</b>	<b>117</b>
6.7.1. Observaciones Generales al Sistema de Evaluación del Rendimiento Laboral (SER)	117
6.7.2 Diligenciamiento del Formulario SER 2013 – 2014	118
<b>7. CONCLUSIONES</b>	<b>121</b>
<b>8. RECOMENDACIONES</b>	<b>124</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>129</b>
<b>ANEXO</b>	<b>135</b>

## LISTA DE FIGURAS

	pág.
<b>Figura 1. Estructura Organizacional de EMCALI EICE ESP</b>	26
<b>Figura 2. Estructura Organizacional de Dirección Operativa de Redes (DOR)</b>	27
<b>Figura 3. Modelo General de Gestión por Competencias de Saracho</b>	35
<b>Figura 4. Pasos iniciales de un Modelo de Gestión por Competencias</b>	39
<b>Figura 5. Estructura Organizacional del Departamento de Redes Sur</b>	48
<b>Figura 6. Pasos iniciales de un Modelo de Gestión por Competencias aplicados en la DRS de la DOR</b>	50
<b>Figura 7. Muestra superior del formato: “Encuesta para la Determinación del Nivel de Dominio de las competencias comportamentales de EMCALI EICE ESP”</b>	54
<b>Figura 8. Contexto Estratégico EMCALI EICE ESP</b>	61
<b>Figura 9. Nivel de dominio requerido en competencias y habilidades adicionales comunes en DRS</b>	78
<b>Figura 10. Nivel de Dominio Requerido para Competencias Jerárquicas de Nivel Asistencial en DRS</b>	83
<b>Figura 11. Nivel de Dominio Requerido para Competencias Jerárquicas de Nivel Técnico en DRS</b>	82
<b>Figura 12. Nivel de Dominio Requerido para Competencias Jerárquicas de Nivel Profesional en DRS</b>	83
<b>Figura 13. Nivel de Dominio Requerido para Competencias Jerárquicas de Nivel Directivo en DRS</b>	85
<b>Figura 14. Niveles de Dominio Actual y Requerido Competencias Comunes en DRS</b>	89
<b>Figura 15. Niveles de Dominio Actual y Requerido Competencias Jerárquicas de nivel Asistencial en DRS</b>	92

<b>Figura 16. Niveles de dominio actual y requerido para competencias jerárquicas de nivel Técnico en DRS</b>	<b>94</b>
<b>Figura 17. Niveles de Dominio Actual y Requerido para Competencias Comunes y Jerárquicas de Nivel Profesional</b>	<b>96</b>
<b>Figura 18. Niveles de Dominio Actual y Requerido para Competencias Jerárquicas de Nivel Directivo</b>	<b>97</b>
<b>Figura 19. Ejemplo de muestra de resultados de brechas individuales</b>	<b>99</b>
<b>Figura 20. Relación entre conductas con brechas (Nc) y conductas sin brechas (Ns)</b>	<b>109</b>
<b>Figura 21. Porcentajes de brechas de competencias Jerárquicas en DRS</b>	<b>113</b>
<b>Figura 22. Ordenamiento de las competencias y habilidades comunes según brechas en DRS</b>	<b>115</b>
<b>Figura 23. Ordenamiento de menor a mayor cantidad de brechas en competencias y habilidades jerárquicas de nivel Asistencial en el DRS</b>	<b>116</b>



## LISTA DE TABLAS

	<b>pág.</b>
Tabla 1. Pasos para la identificación por modelo	32
Tabla 2. Componentes de las competencias según cada modelo	33
Tabla 3. Metodología de identificación y construcción de competencias según cada modelo.	34
Tabla 4. Determinación del modelo a utilizar.	37
Tabla 5. Contenido del Diccionario de Competencias para la DIBAM	40
Tabla 6. Cantidad de niveles jerárquicos, cargos y funcionarios en DRS	49
Tabla 7. Clasificación por categorías de las competencias según diferentes autores	51
Tabla 8. Nivel de Dominio de Competencias para el establecimiento de rangos en la encuesta	53
Tabla 9. Calificación de Criterios para matriz de ponderación de pares	54
Tabla 10. Matriz de ponderación de pares para los calificadores del DRS	55
Tabla 11. Competencia Corporativa Diferenciadora	56
Tabla 12. Competencias Comunes de EMCALI EICE ESP	61
Tabla 13. Competencias Comportamentales para el nivel jerárquico Directivo de EMCALI EICE ESP	62
Tabla 14. Competencias Comportamentales para el nivel jerárquico Profesional de EMCALI EICE ESP	63
Tabla 15. Competencias Comportamentales para el nivel jerárquico Técnico de EMCALI EICE ESP	64
Tabla 16. Competencias Comportamentales para el nivel jerárquico Asistencial de EMCALI EICE ESP	65
Tabla 17. Ejemplo para la determinación del nivel de dominio requerido	67

Tabla 18. Niveles de domino requeridos para las Competencias, Conductas y Habilidades Comunes por niveles jerárquicos en DRS	69
Tabla 19. Nivel de dominio requerido para las competencias jerárquicas de nivel Asistencial en el DRS.	72
Tabla 20. Nivel de Dominio Requerido para Competencias Jerárquicas de Nivel Técnico en DRS	74
Tabla 21. Nivel de Dominio Requerido para Competencias Jerárquicas de Nivel Profesional en DRS	76
Tabla 22. Nivel de Dominio Requerido para Competencias Jerárquicas de Nivel Directivo en DRS (Autoevaluación)	77
Tabla 23. Niveles de domino actuales para las Competencias, Conductas y Habilidades Comunes por niveles jerárquicos en DRS según autoevaluación	82
Tabla 24. Nivel de dominio Actual de competencias jerárquicas nivel Asistencial en DRS	84
Tabla 25. Nivel de Dominio Actual de competencias jerárquicas del nivel de cargos jerárquicos técnico en DRS.	85
Tabla 26. Nivel de Domino Actual de las competencias, conductas y habilidades adicionales del nivel jerárquico Profesional del DRS	87
Tabla 27. Nivel de Domino Actual de las competencias, conductas y habilidades adicionales del nivel jerárquico Directivo del DRS- Autoevaluación	88
Tabla 32. Brechas en competencias comunes por niveles jerárquicos en el DRS	93
Tabla 29. Brechas de competencias jerárquicas del nivel Asistencial en el DRS	95
Tabla 30. Brechas de competencias jerárquicas del nivel Técnico en el DRS	97
Tabla 31. Brechas de competencias jerárquicas del nivel Profesional en el DRS	99
Tabla 32. Brechas de competencias jerárquicas del nivel Directivo en el DRS	102
Tabla 33. Total de brechas de conductas y habilidades de competencias en DRS	106
Tabla 34. Total de brechas de competencias Jerárquicas del DRS	108

Tabla 35. Ordenamiento de las competencias y habilidades comunes según brechas en DRS	108
Tabla 36. Competencias y habilidades jerárquicas Asistencial y Técnica con mayor cantidad de brechas en el DRS	110
Tabla 37. Matriz pilares y perspectivas vs competencias (ejemplo)	110
Tabla 38. Metodología de identificación y construcción de competencias	112

## LISTA DE ANEXOS

	<b>pág.</b>
Anexo A. Oficio 432.1-DRS-062 del 30 de enero del 2014, Modelo de Gestión por Competencias	135
Anexo B. Oficio 400-GUENT-0319-14 del 25 de febrero del 2014, Modelo de Gestión por competencias	137
Anexo C. Circular 800-GA-001562 del 4 de junio del 2014, SER 2013-2014	139
Anexo D. Oficio 432.1 DRS-441 del 27 junio del 2014, Propuesta mejora Evaluación del Rendimiento SER	140
Anexo E. Oficio 800-GA-001821 del 8 de julio del 2014, Respuesta Propuesta	143
Anexo F. Formatos determinación niveles requerido y actual competencias comunes y de nivel jerárquico	144
Anexo G. Distribución de funcionarios por cargo y por nivel Jerárquico en el DRS	149

## RESUMEN

Aunque; en EMCALI EICE ESP (Empresas Municipales de Cali – Empresa Industrial y Comercial del Estado – Entidad de Servicios Públicos) existen políticas de gestión por competencias detalladas en el Manual de Funciones según Resolución de Gerencia General No 00892 del 28 de abril del 2011<sup>1</sup>, soportadas en el Decreto 2539 del 22 de julio del 2005, en el cual se definen los lineamientos sobre las competencias que deben desarrollar los servidores públicos; no se establecen graduaciones o escalas de diferenciación requeridas para cada nivel jerárquico de cargo y menos para cada cargo funcional específico, aspectos que se identifican en los instrumentos empleados los cuales generan dificultad al momento de realizar la Evaluación del Rendimiento Laboral (SER) y diseñar los planes de mejora individual.

Estos aspectos motivaron la elaboración de este proyecto, consistente en una propuesta de evaluación del rendimiento laboral, la cual se validó en el Departamento de Redes Sur (DRS). Para la definición de los pasos metodológicos, se tomaron como referencia los Modelos de Gestión por Competencias presentados por Alles (2009) y Saracho (2005), quienes presentan un procedimiento metodológico para la Gestión por Competencias. Esta fase de revisión, permitió definir los siguientes pasos metodológicos: Sensibilización, definición del diccionario de competencias, inventario de competencias (para lo cual se le realizaron modificaciones a los instrumentos de medición existentes), determinación de brechas y, elaboración de un procedimiento para la programación de estrategias de mejora.

Para validar los cambios propuestos se realizó una investigación de tipo descriptiva\*, con muestreo no probabilístico por conveniencia. Este método permitió evaluar a 73 empleados del Departamento de Redes Sur (DRS), equivalente al 68% del total de la población estudiada.

---

<sup>1</sup> EMCALI EICE ESP. Resolución GG No. 00892. Manual de funciones y competencias laborales. Santiago de Cali, 2011. 1 documento.

\* Los estudios descriptivos “miden y evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar”. HERNÁNDEZ, Sampieri. Metodología de la Investigación -1. [En línea].4 ed- México: McGraw-Hill, 2006 [consultado el 15 de enero de 2014]. Disponible en Internet: [https://docs.google.com/document/d/1KT8Lg1RaZbqj\\_YWT\\_5Ojs7W8YQ-c4VAjd6JB8OoQGY/edit](https://docs.google.com/document/d/1KT8Lg1RaZbqj_YWT_5Ojs7W8YQ-c4VAjd6JB8OoQGY/edit)

Finalmente, entre los principales resultados obtenidos se resaltan la construcción del diccionario de competencias, la identificación de las brechas y la presentación de un procedimiento para mejorar el sistema de evaluación actual mediante la aplicación de los siguientes ítem: institucionalizar la competencia diferenciadora organizacional, sintonizada con el PEC 2013 – 2017; cualificar el SER y los instrumentos utilizados, con miras a la competitividad; establecer un programa de capacitación para el desarrollo de las competencias comportamentales faltantes o por mejorar.

## INTRODUCCIÓN

Cada día se hace necesario que las empresas sean más competitivas para su sostenibilidad y para poder satisfacer mejor a sus clientes. La Unidad Estratégica del Negocio de Telecomunicaciones (UENT) de EMCALI EICE ESP (Empresa Industrial y Comercial del Estado Empresa de Servicios Públicos) y en especial su Dirección Operativa de Redes (DOR) deben garantizar la plena satisfacción las exigencias de sus suscriptores y usuarios, mediante la entrega de servicios acorde con los desarrollos tecnológicos y la operación y mantenimiento de las redes de telecomunicaciones. Por lo tanto, se debe “contar con un talento humano con competencias diferenciadas e innovadoras”<sup>2</sup>, “fomentar una cultura organizacional y un clima laboral que impulse el trabajo en equipo, la productividad, logros y el crecimiento personal”<sup>3</sup>. Coherente con estos planteamientos, en la empresa se realiza la evaluación del talento humano por competencias, el cual presenta falencias por el instrumento de medición actual y en su aplicación.

Estas circunstancias, motivaron la realización de este proyecto que tiene como objetivo elaborar una propuesta de evaluación de competencias, a partir de la identificación de las brechas del desempeño en los empleados del Departamento de Redes Sur de EMCALI EICE ESP. Es de aclarar que la propuesta presentada, parte del sistema de evaluación implementado en la empresa, por tanto se delimita la elaboración de estrategias de reforzamiento en los aspectos que el sistema no tiene claramente definidos, tales como: el diccionario de competencias; inventario de competencias (competencias distintivas y genéricas); valoración y descripción de las competencias requeridas por tipo, nivel jerárquico, en este aspecto, se revisaron y complementaron los instrumentos de medición; la identificación de las brechas; y la presentación de unos lineamientos generales para la elaboración de planes de mejoramiento individual.

Para la construcción de los pasos metodológicos se consultaron diferentes fuentes de información, tales como: revisión de literatura (modelos de Gestión por competencias y metodologías para evaluación por competencias), entrevista comités de expertos, conceptos previos y aplicación de encuestas, tomando como

---

<sup>2</sup> EMCALI EICE ESP. Plan Estratégico Corporativo Ajustado 2013 – 2017. Santiago de Cali, 2013. 1 documento.

<sup>3</sup> *Ibíd.*, p. 3

\* DRS es un Departamento importante para la Unidad Estratégica de Telecomunicaciones (UENT), es el que plantea la metodología de aprendizaje a utilizar en el resto de la DOR, la UENT y luego en las demás Unidades Estratégicas, censar su receptividad, obtener logros tempranos, sugiriendo mejoras para que se implementen modularmente en la Empresa

caso de estudio el Departamento de Redes Sur (DRS) \* de la Dirección Operativa de Redes (DOR). Estos resultados se convierten en insumo para la ejecución de proyectos y planes de desarrollo y capacitación de las competencias faltantes y/o mejora de las que presentan falencias; de igual forma aportar al mejoramiento del Sistema de Evaluación del Rendimiento Laboral (SER), acordes con los lineamientos trazados en Plan Estratégico Corporativo Ajustado de EMCALI EICE ESP 2013 – 2017<sup>4</sup> y las estrategias trazadas por la Gerencia de la Unidad Estratégica del Negocio de Telecomunicaciones.

Finalmente, el proyecto se ha elaborado, siguiendo los pasos metodológicos, así:

- Sensibilización, la cual se enmarca en el desarrollo del trabajo en la conceptualización y motivación a las Directivas de EMCALI y la Dirección Operativa de Redes (DOR).
- Definición de un Diccionario de competencias y comportamientos comunes y jerárquicos, el cual se presenta mediante un esquema que establece la competencia, su descripción y las conductas asociadas.
- Graduación o establecimiento de niveles de referencia para cada competencia, conducta y para cada nivel jerárquico.
- Inventario del nivel actual de las competencias y conductas.
- Determinación de las brechas, es decir, la diferencia entre los niveles actuales del inventario y los niveles requeridos por cada nivel jerárquico; y
- La propuesta de un plan de acción orientado a uno de los programas del Modelo de Gestión por Competencias como es el de desarrollo o fortalecimiento de las competencias faltantes o por mejorar.

Para dar cumplimiento a los objetivos del proyecto, primero, se presentan los aspectos generales que describen y permiten identificar y justificar el problema, así como el planteamiento del objetivo general. Seguidamente, se construye el

---

<sup>4</sup> Ibíd., p. 17



marco referencial y diseño metodológico donde se explica el por qué se selecciona al DRS como población de estudio; luego, las técnicas de recogida y análisis de la información; finalmente se presentan los resultados, organizados por objetivos específicos, las estrategias de mejoramiento, las conclusiones y recomendaciones.

## 1. PROBLEMA

En la actualidad, las organizaciones públicas y privadas deben definir sus supuestos filosóficos hacia la satisfacción de sus usuarios o consumidores, mediante la entrega de productos o servicio de calidad. Para ellos deben contar, entre otros recursos, con empleados comprometidos con la organización. Esta política de gestión humana se logra, si estas organizaciones tiene claramente establecido un modelo de gestión por competencias que incluya el proceso de selección, evaluación y control de su talento humano.

EMCALI EICE ESP, acorde con estas tendencias, tienen definido en el Plan Estratégico Institucional y en el Modelo de Gestión del Talento Humano el Manual de Funciones y Sistema de Evaluación del Rendimiento (SER). El Manual de Funciones de EMCALI EICE ESP <sup>5</sup> vigente, contempla descripciones de competencias laborales comportamentales y las conductas asociadas para las competencias comunes y jerárquicas, al igual que algunas habilidades y destrezas adicionales para ambas, pero no establece una graduación o escala de referencia requerida para cada cargo o nivel jerárquico, evidenciado en las descripciones de los perfiles ocupacionales; lo que no permite aplicar una evaluación objetiva, ni tener un inventario del estado actual de las competencias.

En el Sistema de Evaluación del Rendimiento (SER) se establece la metodología y el procedimiento para realizar las evaluaciones de desempeño o del rendimiento laboral individual de forma integral, como mínimo una vez al año. El objetivo de la evaluación es valorar los compromisos laborales, comportamentales; con la excelencia, como medio para optimizar los resultados laborales y la productividad empresarial. La evaluación es de responsabilidad de los funcionarios públicos (nivel jerárquico Directivo) que tienen personal a cargo; la cual se registra en los formatos diseñados por el Área de Gestión del Talento Humano. La evaluación está dirigida a los empleados oficiales, es decir, funcionarios de nómina que no son de libre nombramiento ni remoción y que no son Directivos.

Sin embargo, estos directrices no permiten desarrollar efectivamente un modelo de gestión por competencias, puesto que: los procesos son demasiado generalizados; un gran porcentaje de los empleados, aunque ha sido nombrado en un cargo, desempeña diferentes funciones; no se cuenta con competencias parametrizadas en forma estándar que sirvan de referente; no se aplica a todo el

---

<sup>5</sup> Ibid., p.13

personal; no ha sido dinámica la actualización del Manual de Funciones respecto a la determinación de las competencias y conductas a tener en cuenta en cada actualización del Plan Estratégico; no se utiliza una metodología que minimice la subjetividad, por consiguiente no es clara la determinación del estado actual o inventario de competencias comportamentales que a su vez sirva para la generación de programas de desarrollo o capacitación u otros programas que se deben concebir en un Modelo de Gestión por Competencias. Igual situación presenta el sistema de evaluación, dado que en su aplicación, prima la subjetividad del Jefe, quien informa si el empleado cumple o no cumple con la conducta si se limita en indicar el porcentaje estimado de cumplimiento. Por tanto, esta herramienta no es funcional, ni objetiva para la definición de brechas de las competencias, las cuales deberían conllevar al plan de mejora.

Lo anterior motiva el desarrollo de este proyecto, donde a partir de referentes teóricos, entre ellos, los modelos propuestos por Saracho (2005) y Alles (2009)<sup>6</sup>, se presenta una propuesta metodológica que permita corregir las deficiencias que presenta el sistema actual de Gestión por competencias de Emcali, y en especial el Sistema de Evaluación del Rendimiento (SER).

La formulación del problema es la siguiente:

¿De qué manera el diseño de una propuesta en el sistema de evaluación basado en gestión por competencias, permite superar las deficiencias presentadas en la gestión del talento humano del DRS de EMCALI EICE ESP?

---

<sup>6</sup> ALLES, Martha. Diccionario de competencias: la trilogía, nuevos conceptos y enfoques. Tomo I. México: Ediciones Granica S.A, 2009. p. 264.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar y documentar una propuesta de mejora del sistema de evaluación basado en gestión por competencias del DRS de EMCALI EICE ESP.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Diagnosticar el estado actual del Sistema de Evaluación basado en gestión por competencias, mediante la determinación de las brechas de las competencias comportamentales entre los niveles requeridos y los reales.
- Definir el Diccionario de competencias y comportamientos que servirá de referente para la adecuación de los instrumentos de evaluación.
- Establecer las escalas o niveles de graduación de las competencias y conductas comunes y jerárquicas, como también las habilidades y destrezas adicionales que aplican al Departamento de Redes Sur

### 3. JUSTIFICACIÓN

El mundo contemporáneo exige y responde a factores económicos y productivos que conllevan a la revisión de los modelos de producción, no solo en los distintos enclaves a escala mundial, sino también a poder establecer herramientas para el mejoramiento de la calidad y productividad de las empresas de bienes y servicios que compiten en el mercado. Por ello, los conceptos: Consolidación, Innovación y Alianzas Estratégicas están a la vanguardia de los sistemas de calidad actual. EMCALI, como empresa prestadora de servicios públicos, y en especial la unidad de telecomunicaciones, deben estar atentos a estos acontecimientos para poder enfrentar los nuevos competidores que han aparecido en este mercado. Sin embargo, en la actualidad, la empresa ha venido perdiendo el liderazgo regional por debilidades relacionadas con la implementación del Modelo de gestión del talento humano.

Desde la perspectiva institucional, las falencias identificadas, requieren que estos procesos sean revisados y ajustados a un modelo de gestión por competencias, donde se actualicen y gradúen las competencias jerárquicas, las conductas, habilidades y destrezas comportamentales comunes (organizacionales) enmarcadas en el Plan Estratégico 2013 - 2017 de EMCALI EICE ESP. Por tanto, se espera que esta propuesta le permita a la empresa:

- Diseñar y actualizar perfiles de los cargos de los funcionarios de la DOR de acuerdo con los ajustes, niveles de dominio requeridos de las competencias, conductas, habilidades y destrezas comportamentales y actitudinales,
- Realizar la evaluación periódica (una o dos veces por año) por competencias, conductas, habilidades y destrezas organizacionales, jerárquicas, comportamentales a cada uno de los funcionarios y por grupos de nivel jerárquico de la DOR,
- Determinar el inventario actualizado de competencias y las brechas entre lo actual y lo requerido, basada en el reconocimiento o autoevaluación por cada uno de los funcionarios, la evaluación por parte de los jefes directos o indirectos, evaluación por parte de los pares y de los clientes,
- Mejorar el Sistema de Evaluación de Rendimiento Laboral (SER), tanto a nivel de la DOR como en toda la organización; y plantear un plan de acción de

compromisos individualizada de autodesarrollo o mejora de competencias a corto plazo,

- Servir de punto de referencia, para que EMCALI EICE ESP desarrolle el modelo de gestión por competencias, detallado por programas basados en competencias, tales como: evaluación del desempeño; programa de formación y desarrollo; plan carrera; plan sucesión; programa de detección de talentos; programa de motivación y compensaciones; programa de selección y retención; programas de buen retiro, gestión del talento humano; integración de equipos de trabajo.

Este proyecto, es pertinente y relevante para la empresa, puesto que es coherente con las necesidades detectas por la Gerencia General (GG) y la Gerencia del Área de Gestión del Talento Humano y Administrativa (GAGHA) de EMCALI EICE ESP. Igualmente, sirve de referente a “Econometría SA”<sup>7</sup>, empresa que ha sido contratada mediante oficio 800-GA-CC-0194-EMCALI ESP, para establecer el Sistema de Dirección del Talento Humano por Gestión de Competencias Laborales el cual tiene, entre varios objetivos específicos: consolidar la cultura orientada al logro de resultados y desarrollar gestión por competencias; formulando planes de acción como la elaboración de un modelo de gestión por competencias, para alcanzar los objetivos propuestos.

Desde la perspectiva académica, este proyecto sirve de bibliografía y de referente, ya que muy poca documentación se encuentra en las aulas sobre modelos de gestión por competencias aplicados al sector público y especialmente en la caracterización de EMCALI EICE ESP, donde se cuenta tanto con servidores públicos que están denominados como empleados públicos de libre nombramiento y remoción en los cargos directivos y empleados oficiales en la parte de la gestión operativa y administrativa, pero con un solo Manual de funciones y definiciones de competencias comportamentales comunes.

Desde la perspectiva social, se hace trascendencia a la Cultura Organizacional, mejorando la imagen institucional y de servicios, aportando al clima laboral, con metodologías e instrumentos de evaluación de objetivos, en busca del crecimiento personal y colectivo que conllevan a un desarrollo sostenible con equidad\*, e indirectamente, se mejora el valor agregado entregado y la satisfacción del cliente.

---

<sup>7</sup> EMCALI EICE ESP. CONTRATO 800-GA-CC-0194-EMCALI-Econometría - Ajustar Diseño Plan Estratégico Talento Humano. Santiago de Cali, 2014. 1 documento.

\* Desarrollo sostenible con equidad, competencia diferenciadora sugerida por el autor

Finalmente, el desarrollo de proyecto fortaleció la experiencia del investigador en Gestión de Competencias en el desarrollo del Talento Humano; además de permitir una mayor comprensión de las acepciones que los autores revisados dan al concepto de “competencias” y sus diferentes clasificaciones. Asimismo, ha motivado a reconocer el nivel de dominio de las competencias comportamentales con que se cuenta, desarrollar un plan de acción para esbozar el plan de carrera para el nuevo proyecto de vida y adelantar el proceso de Evaluador Certificado en Competencias Laborales en el Área profesional de dominio.

## **4. MARCO REFERENCIAL**

Para dar cumplimiento a los objetivos del proyecto, se tomaron como referencia los modelos teóricos sobre gestión de competencias laborales, modelos de evaluación de competencias laborales, la información obtenida desde la empresa, los aspectos legales que regulan las competencias de los empleados públicos y la opinión de expertos en el tema.

### **4.1 MARCO INSTITUCIONAL**

EMCALI EICE ESP, es una entidad de orden municipal, empresa industrial comercial del Estado y prestadora de servicios públicos, por lo tanto, se enmarca dentro los organismos y entidades del Orden Nacional, a que se refiere la Ley 909 de 2004<sup>8</sup>, y para el ámbito de la competencias laborales se rige por lo dictaminado por el Departamento Administrativo de la Función Pública, en el Decreto 2539 del 22 de julio del 2005, “por el cual se establecen las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de las entidades a las cuales se aplican los decretos ley 770 y 785 de 2005”.

EMCALI EICE ESP, según la Resolución GG No 000951, de 16 de mayo del 2011, se encuentra estructuralmente conformada por cuatro Unidades de Estrategias de Negocios: Acueducto, Alcantarillado, Energía y Telecomunicaciones y un ente Corporativo: Gerencia General, Secretaría General; Gerencia de Área de Gestión Humana y Administrativa; Gerencia de Área Financiera; Gerencia Área Tecnología de la Información; Gerencia Área Apoyo Comercial y Gestión al Cliente (ver figura uno)

---

<sup>8</sup> COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 909. (23, septiembre, 2014) Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones. En: Diario Oficial, Bogotá, D.C. 23, septiembre, 2014. [Consultado el 7 de mayo de 2014]. Disponible en Internet: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=14861>



**Figura 1. Estructura Organizacional de EMCALI EICE ESP**



Fuente: EMCALI. Resolución GG 000951 del 16 de mayo del 2011. Santiago de Cali, 2011. p. 6. 1 documento.

La Gerencia del Área de Gestión Humana y Administrativa de EMCALI, centro de planeación para este proyecto; toma interés en el Modelo de Gestión por Competencias a partir del 2014, producto de un estudio preliminar que propende por el logro de objetivos establecidos en el Plan Estratégico Corporativo 2013 – 2017<sup>9</sup>. En su proceso de Gestionar Talento Humano dicha área, proyecta desarrollar gestión por competencias, por consiguiente, establece prioridades para definir Planes de Acción que lleven al logro de los objetivos propuestos estableciendo un Modelo de Gestión por Competencias, por tanto, firma el Contrato No. 800-GA-CC-0194-2014 con la empresa Econometría S.A. para el Acompañamiento para el Diseño, Implementación y Seguimiento de las Estrategias del Talento Humano, que contempla un Módulo de Gestión por Competencias.

---

<sup>9</sup> Ibid., p.17

El universo seleccionado como piloto para el logro de los objetivos señalados y la obtención de resultados del presente proyecto es el Departamento de Redes Sur (DRS), uno de los tres Departamentos que conforman la Dirección Operativa de Redes (DOR) que es una de las cuatro Direcciones de la Unidad Estratégica de Telecomunicaciones (UENT) y a su vez es una de las tres Unidades que conforman la Organización de EMCALI EICE ESP (Ver figura dos).

**Figura 2. Estructura Organizacional de Dirección Operativa de Redes (DOR)**



Fuente: EMCALI EICE ESP Resolución GG No 000951 del 16 de mayo del 2011. Santiago de Cali, 2011. p. 11. 1 documento.

## 4.2 MARCO LEGAL

El marco legal contempla para el presente estudio, la referencia a las leyes colombianas que dan el soporte normativo y jurídico a los Entes Territoriales, como lo es EMCALI EICE ESP, respecto a las definiciones de niveles jerárquicos, cargos, funciones, competencias, sistemas de evaluación del desempeño. En el presente proyecto nos lleva a confrontar las resoluciones institucionales de EMCALI EICE ESP, que se basan en este marco normativo, para dar la ruta de

navegación específicamente dentro de la Organización, respecto a la estructura organizacional, la conformación del Diccionario de Competencias de EMCALI EICE ESP y validar el Sistema de Evaluación del Rendimiento (SER), en cuanto a su consideración general como a la metodología de evaluación utilizada actualmente y que se pretende mejorar.

El Decreto No. 2539 del 22 julio del 2005, por el cual se establecen las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de las entidades a las cuales se aplican los decretos ley 770 y 785 de 2005, hace la definición y descripción de las competencias y conductas comportamentales, tanto organizacionales como para cada uno de los niveles jerárquicos de los cargos establecidos para los servidores públicos de los Entes Territoriales de Colombia; bajo este marco de ley se pretende analizar el lineamiento que presentan las competencias y conductas comportamentales definidas en el Manual de Funciones de EMCALI EICE ESP, frente a la ley.

Este Decreto lista primero las competencias comunes a todos los servidores públicos y luego las competencias comportamentales jerárquicas, definiéndolas y asociándoles las conductas. Hace la recomendación de “ajustar los manuales específicos de funciones y requisitos, incluyendo: el contenido funcional de los empleos; las competencias comunes a los empleados públicos y las comportamentales, de acuerdo con lo previsto en los artículos 7º y 8º de este Decreto; las competencias funcionales; y los requisitos de estudio y experiencia de acuerdo con lo establecido en el decreto que para el efecto expida el gobierno nacional”<sup>10</sup>. Las recomendaciones de este Decreto 2539 del 2005, se han tenido en cuenta en el Manual de Funciones de EMCALI EICE ESP y en la validación del Diccionario de Competencias que se presenta en este proyecto, como también en las mejoras que se sugieren en el Sistema de Evaluación del Rendimiento (SER).

Otro aspecto a tener en cuenta dentro del marco de normativo es la Ley 909 del 23 de septiembre de 2004, “por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones”<sup>11</sup>, da conocimiento en torno a la normativa de la Administración Pública y define cuáles son los organismos y entidades estatales y territoriales

---

<sup>10</sup> COLOMBIA. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Decreto 2539 (22 de julio de 2005). Por el cual se establecen las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de las entidades a las cuales se aplican los Decretos ley 770 y 785 de 2005. [en línea]. Diario Oficial. Bogotá, D.C. [Consultado el 5 de diciembre de 2013]. Disponible en Internet: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=17318>

<sup>11</sup> Ibid., p. 29

para Colombia. Tiene por objeto la regulación del sistema de empleo público y el establecimiento de los principios básicos que deben regular el ejercicio de la gerencia pública. Determina las pautas generales para la evaluación del desempeño; aspectos a desarrollar en la presente propuesta, ya que para el caso que nos ocupa, se convierte en el rector del Sistema de Evaluación del Desempeño, el cual puede ser aplicable a cualquier servidor público y en el caso de EMCALI EICE ESP, tanto a los funcionarios públicos como oficiales, como se hace la sugerencia en este trabajo.

El Decreto 770 de Marzo 17 de 2005 publicado en el Diario Oficial No. 45.855 de 19 de marzo de 2005 y “por el cual se establece el sistema de funciones y de requisitos generales para los empleos públicos correspondientes a los niveles jerárquicos pertenecientes a los organismos y entidades del Orden Nacional, a que se refiere la Ley 909 de 2004”<sup>12</sup> y en especial aplica para EMCALI EICE ESP, por ser una entidad Industrial y Comercial del Estado. Hace referencia a la clasificación en los siguientes niveles jerárquicos: Nivel Directivo, Nivel Asesor, Nivel Profesional, Nivel Técnico y Nivel Asistencial, que coincide en lo estipulado en el Manual de Funciones y Competencias Laborales de EMCALI. Al igual, habla de la obligatoriedad de las entidades de elaborar los manuales específicos de funciones y requisitos que deberán señalar las competencias para los empleos que conforman su planta de personal.

Internamente en EMCALI, la Resolución GG No 00892 del 28 de abril del 2011, Manual de funciones y competencias laborales de EMCALI, documento vigente relaciona las competencias organizacionales, jerárquicas y funcionales por cargo, así como las competencias comunes para los servidores públicos, el perfil de los cargos para EMCALI EICE ESP, para cada una de las Unidades de Negocio y para cada una de las Direcciones y Departamentos, siguiendo los lineamientos del Decreto 2539 del 22 de julio del 2005 y los anteriores enumerados.

La Resolución GG No 001052 del 26 de mayo del 2011, rige el Sistema de Evaluación de Rendimiento (SER), establece la metodología y el procedimiento para realizar las evaluaciones de desempeño o del rendimiento laboral individual de forma integral, con el objeto de valorar los compromisos laborales, los compromisos comportamentales y los compromisos con la excelencia, como

---

<sup>12</sup> COLOMBIA. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Decreto 770 (17 de marzo de 2005). Por el cual se establece el sistema de funciones y de requisitos generales para los empleos públicos correspondientes a los niveles jerárquicos pertenecientes a los organismos y entidades del Orden Nacional, a que se refiere la Ley 909 de 2004. [en línea]. Diario Oficial. Bogotá, D.C. [consultado el 7 de mayo de 2014]. Disponible en Internet: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=16126>

medio para optimizar los resultados laborales y la productividad empresarial, marco referente en el presente proyecto para definir el estado actual de las competencias comportamentales comunes y jerárquicas en el Departamento de Redes Sur (DRS).

El Manual de Funciones y Competencias Laborales vigente de EMCALI EICE ESP, y el SER son los referentes a ajustar y actualizar en este proyecto desde la propuesta del Diccionario de Competencias de EMCALI EICE ESP, concepto tomado de Alles<sup>13</sup> y Saracho<sup>14</sup>, ya que en este se plantea la descripción de las competencias, conductas o criterios de desempeño, tanto organizacionales como por nivel jerárquico, con niveles de referencia requeridos; de igual forma en la determinación de brechas, se valida el procedimiento para realizar las evaluaciones de desempeño o del rendimiento laboral individual de forma integral, medio para analizar los resultados laborales y la productividad empresarial.

#### 4.3 REVISIÓN DE LOS ANTECEDENTES TEÓRICOS

En este aparte se presentan los tres modelos de Gestión por competencias referenciados en las nuevas propuestas metodológicas y los modelos conceptuales de Saracho, Barrientos<sup>15</sup> y Alles. Con relación a las propuestas empíricas desde las empresas, se considera relevante el modelo empleado por PSICUS Consultoría & Servicios<sup>16</sup>.

---

<sup>13</sup> ALLES, Op. cit. p.13.

<sup>14</sup> SARACHO, José María. Un Modelo General De Gestión Por Competencias. Modelos y metodologías para la identificación y construcción de competencias. Ril Editores, 2005. p.171

<sup>15</sup> BARRIENTOS, Pedro. Curso Gestión por competencias - Facultad de Ciencias Económicas. Obtenido de Taller Gestión por Competencias. [en línea]. 2008 [Consultado 12 de enero de 2014]. Disponible en Internet: [http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB4QFjAA&url=http%3A%2F%2Feconomia.unmsm.edu.pe%2Forg%2Farch\\_doc%2FPBarrientosF%2Fpubl%2FTallerGestionCompetencias.pdf&ei=C0ckVd2YJavIsASA3IBo&usg=AFQjCNG98ST3kQjb8ipkM\\_\\_62PL4aBhvbw&bvm=bv.90237346,d.cWc&cad=rja](http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB4QFjAA&url=http%3A%2F%2Feconomia.unmsm.edu.pe%2Forg%2Farch_doc%2FPBarrientosF%2Fpubl%2FTallerGestionCompetencias.pdf&ei=C0ckVd2YJavIsASA3IBo&usg=AFQjCNG98ST3kQjb8ipkM__62PL4aBhvbw&bvm=bv.90237346,d.cWc&cad=rja)

<sup>16</sup> PSICUS Consultores Profesionales. Estudio de Diagnóstico de Brechas de Competencias transversales. Gobierno de Chile Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos. [En línea] .Santiago de Chile.2010. [Consultado 10 de enero de 2014]. Disponible en Internet: [https://www.google.com.co/search?q=PSICUS+Consultores+Profesionales.+Estudio+de+Diagn%C3%B3stico+de+Brechas+de+Competencias+transversales.+G&oq=PSICUS+Consultores+Profesionales.+Estudio+de+Diagn%C3%B3stico+de+Brechas+de+Competencias+transversales.+G&aqs=chrome..69i57.1075j0j4&sourceid=chrome&es\\_sm=122&ie=UTF-8](https://www.google.com.co/search?q=PSICUS+Consultores+Profesionales.+Estudio+de+Diagn%C3%B3stico+de+Brechas+de+Competencias+transversales.+G&oq=PSICUS+Consultores+Profesionales.+Estudio+de+Diagn%C3%B3stico+de+Brechas+de+Competencias+transversales.+G&aqs=chrome..69i57.1075j0j4&sourceid=chrome&es_sm=122&ie=UTF-8)

**4.3.1 Modelos teóricos de Gestión por Competencias.** Para Saracho, José M. existen tres modelos de Gestión por competencias<sup>17</sup>, que en la actualidad, aún son tomados como referencia por todos los investigadores, ya sea para aplicarlos directamente o para proponer modelos donde se integran estas tres propuestas. Estos modelos se especializan en estudiar tres tipos de competencias de manera excluyente, así: El Modelo de competencias distintivas creado y desarrollado por McClelland utilizado para evaluar el potencial de desarrollo, es decir, características que posibilitan conductas requeridas a futuro”; el Modelo de competencia genérica creado y desarrollado por William Byham utilizado para evaluar capacidades actuales de comportarse según el patrón expresado en las conductas clave”; y el Modelo de competencias funcional creado y desarrollado por Sydney Finees utilizado para la definición de los desempeños o resultados concretos y predefinidos que la persona debe demostrar en un proceso productivo determinado”, aportando una visión de la estructura que se aplica a la capa jerárquica inferior, puesto que son los responsables de producir las cosas.

Otros autores han denominado a estos modelos como conductista, funcional y constructivista. El modelo conductista se centra en identificar las capacidades de fondo de la persona que conlleva a desempeños superiores en la organización, generalmente se aplica a los niveles directivos en la organización y se circunscribe a las capacidades que le hacen destacar ante circunstancias no predefinidas<sup>18</sup> en este caso los desempeños a demostrar por la persona no se derivan de los procesos de la organización sino de un análisis de las capacidades de fondo de las personas que se han destacado en las organizaciones. El modelo constructivista no define a priori las competencias del personal, las construye a partir del análisis y proceso de solución de problemas y disfunciones que se presentan en la organización, las competencias están ligadas a los procesos en la organización, no interesa identificar como competencia las capacidades existentes y predeterminadas, sino las que emergen en los procesos de mejora. El modelo funcional refiere a desempeños o resultados concretos y predefinidos que la persona debe demostrar en un proceso productivo determinado. Desde esta perspectiva y comparándolo con los modelos anteriores, Saracho expresa que el modelo conductista incluyen el modelo de competencias distintivas de McClelland y el modelo de competencia genérica de Byham, y que el modelo Funcional incluye el modelo de competencias funcionales de Fine y otras metodologías de análisis ocupacional. Desde este enfoque, el modelo constructivista, “no es un modelo de competencias en sí mismo, sino la aplicación del paradigma de la psicología constructivista al desarrollo de la competencias”<sup>19</sup>.

---

<sup>17</sup> Ibíd., p. 21

<sup>18</sup> SARACHO. Op. cit., p. 29

<sup>19</sup> Ibíd., p. 29

Tanto el modelo conductista como el funcional se basan en la teoría del análisis situacional que sostiene “que el mejor predictor del comportamiento futuro de una persona es su comportamiento basado en una situación similar o idéntica a la que se enfrentará en el futuro”<sup>20</sup>. Sin embargo, estos modelos se diferencian en la metodología que emplean al momento de identificar y construir competencias.

En conclusión, los modelos conductistas se centran en la descripción del comportamiento para alcanzar un desempeño superior (competencias distintivas) o estándar (competencias genéricas), los modelos funcionales “se centran en la descripción de los resultados que deben obtener los ocupantes de un puesto determinado, y por lo tanto, en los comportamientos mínimos necesarios para un desempeño aceptable”<sup>21</sup>

Estos modelos aunque se difieren en el tipo de competencia presentan, en términos generales similitud en los pasos metodológicos detallados en la tabla uno. Los tres modelos, inician con el análisis de la situación, lo que permite la identificación de las competencias en los cargos evaluados y la definición de las competencias por cargo y por competencias; seguidamente, se definen los perfiles, se realiza el diagnóstico donde se comparan los competencias reales con los perfiles deseables; y finalmente, la comparación permite identificar las brechas, aspecto que provee la información necesaria para la elaboración de los planes de capacitación o entrenamiento.

**Tabla 1. Modelos de competencias - Comparativo**

<b>DISTINTIVAS</b>	<b>GENÉRICAS</b>	<b>FUNCIONALES</b>
Análisis de la situación determinación de la brecha	Selección de empresas exitosas por industria	Análisis del proceso productivo y determinación de la cadena de valor
Identificación de personas de desempeño superior	Identificación de mejores prácticas por puesto /rol	Identificación de las funciones del proceso y sus correspondientes resultados
Determinación de criterios para la diferenciación de desempeño superior	Identificación de comportamientos que llevan a las mejores prácticas	Realización del mapa funcional hasta el nivel de sub-funciones: resultados que puede obtener una sola persona

<sup>20</sup> Ibíd., p. 30

<sup>21</sup> SARACHO. Op. cit., p.31

**Tabla 1. (Continuación)**

<b>DISTINTIVAS</b>	<b>DISTINTIVAS</b>	<b>DISTINTIVAS</b>
Entrevistas de eventos conductuales para la identificación de conductas que llevan al desempeño superior	Entrevistas de incidentes críticos a una muestra representativa de personas que ocupan puestos similares	Determinación de los recursos personales: conocimientos y habilidades; y los recursos del entorno
Análisis de las características que permiten realizar las conductas que llevan al desempeño superior	Definición conceptual de competencias y conductas genéricas por puestos. Taxonomía	Redacción de competencias basadas en desempeños: resultados mínimos a obtener por cada ocupante de un puesto
Formulación de competencias: características asociadas a comportamientos y resultados sobresalientes	Análisis de puestos y asignación de competencias elegidas de la taxonomía	Establecimiento de normas de competencias
Elaboración del perfil de competencias deseables	Elaboración del perfil de competencias requeridas	Diseño de perfiles a partir de la asignación de competencias por cargos o cargos genéricos
Comparación de las competencias de cada uno con el perfil deseable	Comparación de las competencias de cada uno con el perfil requerido	Acreditación de competencias y establecimientos de brechas
Entrenamiento para el desarrollo de las características y los comportamientos	Entrenamiento para el desarrollo de comportamientos requeridos	Capacitación para el cierre de brechas y obtención de la certificación

Fuente: SARACHO, José María. Un Modelo General De Gestión Por Competencias. Modelos y metodologías para la identificación y construcción de competencias. Ril Editores, 2005. P41

Otro aporte importante de los tres modelos es la identificación de los componentes clasificados en saber, poder y querer. Como se presenta en la tabla dos, en el modelo de las competencias distintivas, considera los conocimientos aplicados, habilidades de liderazgo, habilidades interpersonales, habilidades cognitivas, actitudes, motivación y rasgos de personalidad; en el modelo de competencias genéricas analiza las habilidades de liderazgo, habilidades específicas, habilidades interpersonales y habilidades cognitivas; y en el modelo de competencias funcionales se analizan los conocimientos técnicos, conocimientos aplicados, habilidades interpersonales y habilidades cognitivas.



**Tabla 2. Componentes de las competencias según cada modelo**

	SABER			PODER			QUERER		
	CONOCIMIENTOS TECNICOS	CONOCIMIENTOS APLICADOS/ KNOW HOW	HABILIDADES DE LIDERAZGO	HABILIDADES ESPECIFICAS/ DESTEZAS	HABILIDADES INTERPERSONALES	HABILIDADES COGNITIVAS	ACTITUDES	MOTIVACION	RASGOS DE PERSONALIDAD
<b>DISTINTIVAS</b>		X	X		X	X	X	X	X
<b>GENÉRICAS</b>			X	X	X	X			
<b>FUNCIONAL</b>	X	X		X		X			

Fuente: SARACHO, José María. Un Modelo General De Gestión Por Competencias. Modelos y metodologías para la identificación y construcción de competencias. Santiago de Chile: Ril Editores, 2005. p. 42

Con relación a las técnicas de investigación para el levantamiento de la información, y como se presenta en la tabla tres en el modelo de las competencias distintivas se utilizan las entrevistas de eventos conductuales; para el modelo de las competencias genéricas se utilizan entrevistas de incidentes críticos; y para el modelo de las competencias funcionales se utiliza el panel de expertos.

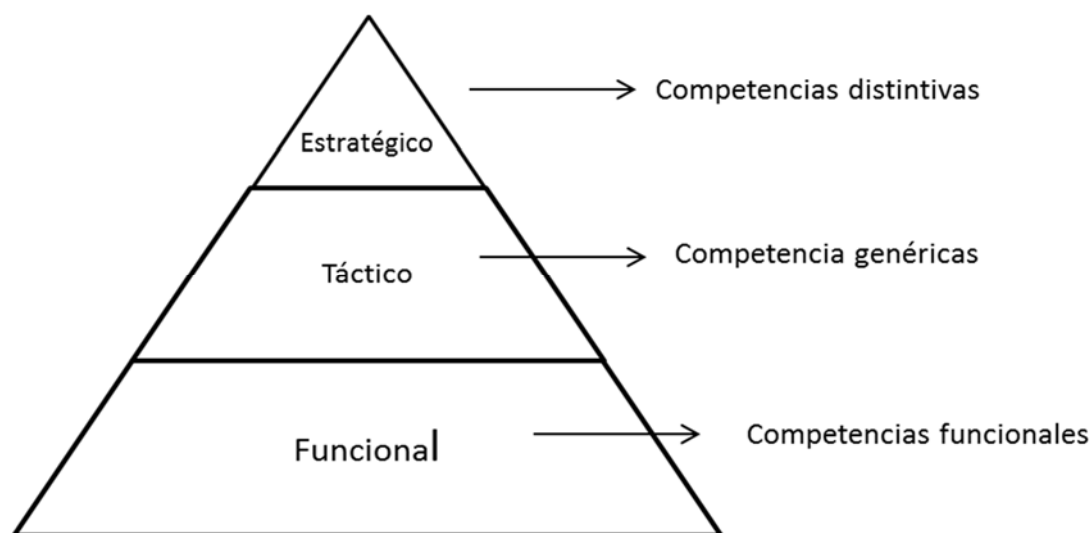
**Tabla 3. Metodología de identificación y construcción de competencias según cada modelo.**

COMPETENCIAS	IDENTIFICACIÓN	CONSTRUCCIÓN
<b>DISTINTIVAS</b>	Entrevistas de eventos conductuales	Análisis sistemático
<b>GENÉRICAS</b>	Entrevistas de incidentes Críticos	Análisis de perfil de Cargo
<b>FUNCIONALES</b>	Panel de expertos	Análisis funcional

Fuente: SARACHO, José María. Un Modelo General De Gestión Por Competencias. Modelos y metodologías para la identificación y construcción de competencias. Santiago de Chile: Ril Editores, 2005. p. 49

Saracho<sup>22</sup> al identificar algunas falencias en la aplicación de estos modelos de manera independiente, desarrolla un “Modelo de gestión general por competencias” donde los integra en uno solo, este modelo se concentra en la creación de un marco integrado donde se usa cada modelo según la jerarquización de la empresa, y se representa en la figura tres. EL autor resalta que la selección del modelo a implementar en las organizaciones depende de dos variables: el nivel jerárquico de la estructura al que se quiere aplicar gestión por competencias y el uso que se dará a las competencias una vez identificadas y definidas.

**Figura 3. Modelo General de Gestión por Competencias de Saracho**



SARACHO, José María. Un Modelo General De Gestión Por Competencias. Modelos y metodologías para la identificación y construcción de competencias. Santiago de Chile: Ril Editores, 2005. p. 49

Saracho<sup>23</sup> clasifica la evaluación por competencias a partir de las tres categorías de competencias: distintivas, genéricas y funcionales. Asimismo, se definen las metodologías para construir e identificar las competencias en cada categoría, resaltando que:

- Es importante considerar las competencias distintivas o diferenciadoras dentro del modelo característico de la organización,

---

<sup>22</sup> Ibid., p.21

<sup>23</sup> Ibid., p.14

- Establecer sus niveles de graduación en la escala jerárquica,
- Considerar requerimientos mínimos e ideales al momento de definir los perfiles de cargo y los instrumentos de evaluación.

La ventaja de este modelo, es la flexibilidad para que cada organización construya el instrumento de medición de acuerdo con sus necesidades particulares de información, de análisis, de procesos, o pueda hacer una combinación de ellas.

El modelo se concentra en usar una metodología para cada estructura jerárquica. En la tabla cuatro se esquematizan los pasos metodológicos que sugiere el autor. La metodología del modelo de competencias distintivas se aplica a los cargos de nivel jerárquico más alto; el modelo de competencias genéricas se utiliza el nivel medio; y el modelo de competencias funcional es recomendado para el nivel jerárquico operacional.

**Tabla 4. Determinación del modelo a utilizar.**

UTILIZACIÓN DE COMPETENCIAS		CAPA JERÁRQUICA								
		V y VI			III			II y I		
		Directivo	Gerencial y ejecutivo	Subgerencial / Jefatura	Staff Profesional	Supervisión	Profesional No ejecutivo	Operativo Calificado	Operativo No Calificado	Staff Administrativo
Desarrollo de Competencias	Entrenamiento	D	D	D	G/F	G/F	G/F	F	F	F
	Capacitación	D	D	D	G/F	G/F	G/F	F	F	G/F
	Desarrollo individual	D	D	D	G	G	G	-	-	-
	Planificación de carrera	D	D	D	D/G/ F	D/G/ F	D/G/ F	F	F	F
	Planificación de la sucesión	D	D	D	D/G/ F	D/G/ F	D/G/ F	F	F	F
Evaluación de Competencias	Detención de potencial	D	D	D	D/G	D/G	D/G	-	-	-
	Identificación de talentos	D	D	D	D	D	-	-	-	-
	Selección de personal	D	D	D	D/G/ F	D/G/ F	D/G/ F	F	F	G/F
	Detección de necesidades de entrenamiento y capacitación	D	D	D	D/G/ F	D/G/ F	D/G/ F	F	F	G/F
	Feedback 360°	G	G	G	G	G	G	-	-	-
	Gestión del desempeño	D	D	D	D/G/ F	D/G/ F	D/G/ F	F	F	G/F
	Alineamiento organizacional	D	D	D	D/G	D/G	G	-	-	G

D: Competencias distintivas. G: Competencias genéricas. F: Competencias funcional

Fuente: SARACHO, José María. Un Modelo General De Gestión Por Competencias. Modelos y metodologías para la identificación y construcción de competencias. Ril Editores, 2005. p., 111

Barrientos, a partir de la propuesta de Saracho<sup>24</sup> de categorizar las competencias en tres dimensiones, propone un programa de desarrollo para el fortalecimiento, la

<sup>24</sup> Ibíd., p. 21

mejora, la obtención de competencias de cualquier orden. Asimismo, considera el desarrollo y preparación de los evaluadores para que realicen las entrevistas por elementos críticos o elementos conductuales. El autor sugiere que, previa a la elaboración del modelo de gestión por competencias se consideren los siguientes pasos:

- Analizar la situación de partida de la organización en lo que a su cultura y modelo operativo de recursos humanos y relaciones humanas se refiere.
- Definir las bases conceptuales del modelo en torno a las competencias de negocio (elemento central y vertebrador del modelo), teniendo en cuenta a estos efectos las competencias a nivel global del sector en el que se encuadra la empresa como las propias de la misma.
- Formular los modelos de gestión de recursos humanos de la empresa que permiten ejecutar la clasificación, retribución, promoción, evaluación, movilidad interna, formación y selección, siempre según el concepto de competencia definido anteriormente.
- Diseñar un plan de asimilación del modelo, involucrando a todos los agentes de la empresa y garantizando la plena asunción de los objetivos y beneficios del mismo.

ALLES, Martha<sup>25</sup> propone un Modelo sistémico de gestión por competencias donde se puedan alinear todas las personas que integran una organización y que permita seleccionar, evaluar y desarrollar las competencias necesarias para alcanzar las estrategias organizacionales.

Los tres pilares para la implementación de este modelo son: selección, desempeño y desarrollo.

La autora propone unos Pasos iniciales <sup>26</sup> organizados en cuatro fases. Como se observa en la figura cuatro, en el primer paso, se definen las competencias y conductas o comportamientos asociados, a partir de la misión, visión y estrategias de la organización; en el segundo paso se prepara el diccionario general de

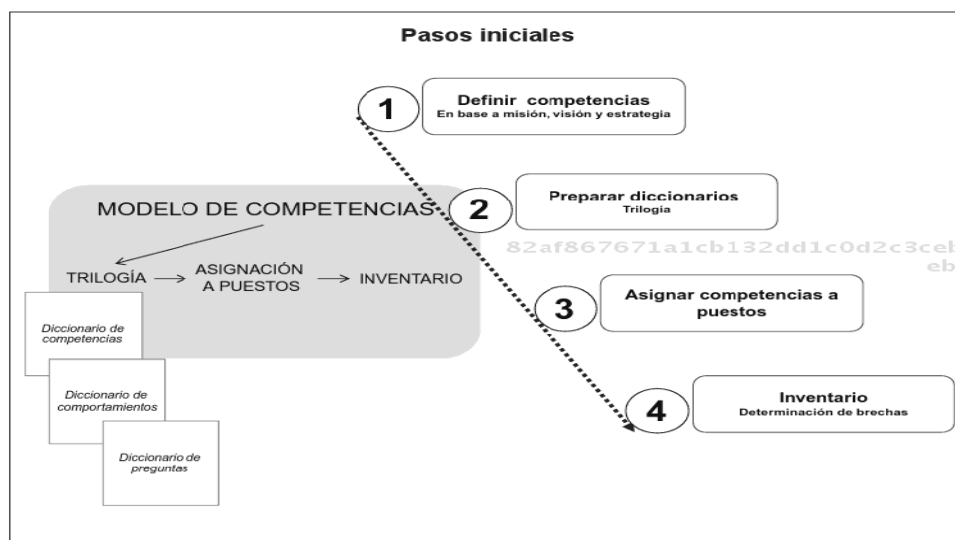
---

<sup>25</sup> ALLES, Op. Cit. p.13

<sup>26</sup> *Ibíd.*, p.13

competencias, el cual contiene el diccionario de competencias, de comportamientos y de preguntas; en el tercer paso, se definen las competencias por puestos de trabajo; y en el cuarto paso, se identifican las brechas a partir de la comparación entre las competencias ideales o requeridas con las competencias reales o cumplidas por los empleados; este paso permite identificar las carencias, limitaciones, debilidades u oportunidades de desarrollo a nivel jerárquico, como a nivel individual.

**Figura 4. Pasos iniciales de un Modelo de Gestión por Competencias**



Fuente: ALLES, Martha. Diccionario de competencias: la trilogía, nuevos conceptos y enfoques. Tomo I. México: Ediciones, Granica S.A. 2009.

**4.3.2 Modelo empírico de Gestión por Competencias desde la experiencia empresarial.** En el estudio “Diagnóstico de Brechas de Competencias Transversales para la Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos (DIBAM) del Gobierno de Chile” realizado por PSICUS Consultoría & Servicios<sup>27</sup>, se aplicó una metodología empírica para definir, graduar, inventariar, consolidar las brechas, (que constituyen los pasos iniciales de un Modelo por Competencias) y establecer un plan de capacitación y formación para el desarrollo de las competencias transversales u organizacionales carentes. En la primera fase del estudio, se elabora el diccionario de competencias en coordinación con Directivos y Expertos designados por la DIBAM, en el cual se determinan las competencias transversales, se definen, se asocian las conductas, se describen y se hace la

<sup>27</sup> Ibíd., p. 36

graduación o niveles de dominio requeridos por cada competencia, conducta transversal y por cada cargo, de esta forma se definen los perfiles por cargo, los cuales son validados por los Directivos de la DIBAM; y en la segunda fase, se elabora el inventario, validando el nivel actual de las competencias transversales que posee cada funcionario en su respectivo cargo, utilizando la metodología de evaluación jerárquica de 90°, es decir autoevaluación con un peso del 40% por parte de cada funcionario y evaluación por parte del jefe con un peso del 60%. Se consolidan los resultados y se establecen las brechas por funcionario y por competencia. En la tabla cinco se detalla el contenido del Diccionario de Competencias que los consultores proponen.

**Tabla 5. Contenido del Diccionario de Competencias para la DIBAM**

Competencia	Nombre de la competencia necesaria para el desempeño eficiente de las funciones.
Nivel del Dominio Requerido	Nivel de Dominio de la competencia que debe tener la persona que ocupa el cargo:
	1-2 Bajo: Desarrolla la competencia y/o conducta a un nivel junior, conoce algunos aspectos benéficos de ella, es capaz de aplicarla en sus funciones en forma general. Para aplicaciones específicas requiere consultar o solicitar la participación de un tercero.
	3 Medio: Desarrolla la competencia y/o conducta en un nivel intermedio, conoce y aplica los aspectos principales de ella y es capaz de aplicarla efectivamente en algunos ámbitos especiales de sus funciones.
	4-5 Alto: Desarrolla la competencia y/o conducta en un nivel sénior, conoce a cabalidad todos los aspectos, es capaz de aplicar, proponer y/o desarrollar iniciativas y acciones en la materia.
Criterio de Desempeño	Expresión conductual o de conocimiento asociada a la competencia que permite la clasificación de cada ocupante de un cargo en un nivel de dominio determinado, según clasificación en niveles de las distintas competencias, constituye una herramienta vital para la determinación y evaluación de competencias, ya que entrega criterios objetivos expresados en conductas observables.

Fuente: PSICUS Consultores Profesionales. Estudio de Diagnóstico de Brechas de Competencias Transversales. Santiago de Chile: Gobierno de Chile. Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos, 2010. p. 16

El “nivel de dominio: bajo (1 a 2), medio (3) y alto (4 a 5)” empleado en el modelo corresponde a los propuestos por Saracho (2005), quien los organiza en una escala continua de 1 a 5.

La revisión teórica, permite concluir que un modelo de gestión por competencias universal no es aplicable, de manera indiferente, a toda organización. Los modelos de gestión por competencias se moldean a la organización, de acuerdo con: sus planes estratégicos, las directrices, la importancia que representa para cada organización y la madurez en gestión estratégica que tenga cada área de Gestión del Talento Humano. Asimismo, un modelo de gestión por competencias integral, no se da en forma estática y a corto plazo, es dinámico, ajustable, contempla su planeación, la definición de las competencias, elaboración de los diccionarios de competencias propio de la organización, la asignación de competencias a los cargos y puestos de trabajo, el inventario de competencias, la validación de las brechas, las guías o planes de acción de desarrollo para minimizar las brechas, y la planeación e implementación desde el Área de Gestión Humana, de los ciclos de formación y desarrollo, atracción y selección de personal, planes de compensaciones, planes carrera y sucesión, evaluaciones y ajustes del desempeño, detección y planes de talentos.

Dado lo anterior, para el desarrollo del estudio, el cual se delimita a la evaluación de los desempeños por competencia, con el fin de obtener las brechas y dar inicio a lo que debe ser el modelo de gestión por competencias, se tomaron como referencia: los pasos iniciales propuestos Alles<sup>28</sup>, la clasificación de competencias de los tres modelos de gestión por competencias, integrándolos como lo propone Saracho<sup>29</sup>.

#### **4.4 MARCO CONCEPTUAL**

En este aparte del trabajo, se presentan, en primer lugar, la etimología del concepto de competencia; en segundo lugar, los enfoques de competencias que se consideraron útiles para elaboración del estudio; y en tercer lugar las diferentes definiciones de competencia.

Etimológicamente, el término “competencia” y “competente” provienen del latín “competentia” y “competens-entis” respectivamente<sup>30</sup>. A partir de las aportaciones de Corominas<sup>31</sup> y Corripio<sup>32</sup> consideran que desde el siglo XV el término

---

<sup>28</sup> *Ibíd.*, p. 13

<sup>29</sup> *Ibíd.*, p. 21

<sup>30</sup> FERNÁNDEZ SALINERO, Carolina. Las competencias en el marco de la convergencia europea: Un nuevo concepto para el diseño de programas educativos. *En: Rencontres on Education*. Fall, 2006. vol. 7, p.131-152

<sup>31</sup> COROMINAS, Joan. Breve Diccionario Etimológico de la Lengua Castellana. Madrid: Gredos.1987. p. 640



“Competer” es interpretado como pertenecer a, corresponder a, y desde allí se origina el sustantivo “competencia” y el adjetivo “competente”; asimismo, al término “competeri” se le otorga el significado de rivalizar con, contender con.

Aunque en otros idiomas existen diferentes términos para definir competencias, en el idioma español, el término solo es uno “competencia”.

Existen tres enfoques principales de competencias que desde mediados del siglo pasado han sido considerados en la investigación sobre competencia. Estos enfoques se clasifican en genérico, conductista y cognitivo<sup>33</sup>.

En el enfoque de McClelland<sup>34</sup> se usa el concepto de competencia, en lugar del concepto de inteligencia. En este sentido, las competencias se adquieren a través de la formación y el desarrollo, y se fundamentan en la descripción de conductas observables o desempeños in situ.

Las características definitivas del enfoque conductista son la demostración, la observación y la evaluación de los comportamientos o conductas. Las competencias son aquellas características de una persona que están relacionadas con el desempeño efectivo de un trabajo y pueden ser comunes en otras situaciones<sup>35</sup>

El enfoque genérico está más dirigido a identificar las habilidades comunes que explican las variaciones en los distintos desempeños. De nuevo, en este enfoque, se identifican a las personas más efectivas y a sus características más distintivas.<sup>36</sup>

---

<sup>32</sup> CORRIPIO, Fernando. Diccionario etimológico general de la lengua castellana. Barcelona: Bruguera.1984. p.137

<sup>33</sup> MULDER, Martin, WEIGEL, Tanja y COLLINGS, Kate. El concepto de competencia en el desarrollo de la educación y formación profesional en algunos Estados miembros de la UE: un análisis crítico. Journal of Vocational Education & Training. 2007. p. 59

<sup>34</sup> MCCLELLAND, David. C.. Testing for competence rather than for ‘intelligence’ [En línea] 1973. [Consultado 9 de marzo de 2015] Disponible en Internet: [www.lichaoxing.com/wp-content/ap7301001.pdf](http://www.lichaoxing.com/wp-content/ap7301001.pdf)

<sup>35</sup> WINTERTON, Jonathan, DELAMARE L., Francois. y STRINGFELLOW, Emma. Typology of knowledge, skills and competences: clarification of the concept and prototype, Thessaloniki: Cedefop. [En línea]. 2005. [Consultado el 15 de febrero de 2015]. Disponible en Internet: [www.cedefop.europa.eu/files/3048\\_en.pdf](http://www.cedefop.europa.eu/files/3048_en.pdf)

<sup>36</sup> NORRIS, Nigel. The trouble with competence. *En*: Cambridge Journal of Education, 1991, vol. 21, no 3. p. 331-341.

La definición de competencia empleada en el enfoque cognitivo incluye todos los recursos mentales que los individuos emplean para realizar las tareas especializadas. Este enfoque se utiliza a veces simultáneamente con las habilidades intelectuales o con la inteligencia.

Aunque los expertos consideran que los tres enfoques mencionados, presentan las definiciones más completas de competencias, Franz Weinert<sup>37</sup> distingue nueve formas para definir o interpretar las competencias: habilidad cognitiva general, destrezas cognitivas especializadas, modelo de competencia-desempeño, modelo de competencia-desempeño modificado, tendencias de acción motivada, autoconcepto objetivo y subjetivo, competencia en acción, competencias claves y meta-competencias. Entre otros autores que proponen definiciones de competencias se encuentran:

Murray Dalziel, Juan Carlos Cubeiro y Guadalupe Fernández<sup>38</sup> quienes definen las competencias como “el conjunto de destrezas, habilidades, conocimientos, características conductuales y otros atributos, que correctamente combinados frente a una situación de trabajo, predicen un desempeño superior. Es aquello que distingue los rendimientos excepcionales de los normales posible de ser observado directamente a través de las conductas de cada ocupante en la ejecución cotidiana del cargo”.

Lyle Spencer y Signe Spencer<sup>39</sup>, define la competencia como “una característica subyacente en un individuo, que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación”.

Carolina Guerino<sup>40</sup> considera que la competencia es la “Capacidad de un individuo para ejecutar un trabajo con certeza y alto indicador de eficiencia, conjugando la

---

<sup>37</sup> WINTERTON, Jonathan, DELAMARE L., Francois y STRINGFELLOW, Emma. Typology of knowledge, skills and competences: clarification of the concept and prototype, Thessaloniki: Cedefop. [En línea]. 2005. [Consultado el 15 de febrero de 2015]. Disponible en Internet: [www.cedefop.europa.eu/files/3048\\_en.pdf](http://www.cedefop.europa.eu/files/3048_en.pdf).

<sup>38</sup> DALZIEL, Murray. CUBEIRO, Juan.C. y FERNÁNDEZ, Guadalupe. Las competencias: Clave para una gestión integrada de los recursos humanos. Bilbao: HayGroup, Deusto. 1996. p. 190

<sup>39</sup> SPENCER, Lyle, M. & SPENCER, Signe, M. Competence at work: Models for superior performance. Estados Unidos: Jhon wiley & Sons. 1993

<sup>40</sup> Consultado en: UNIVERSIDAD DE CHILE - FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS. ESCUELA DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y AUDITORIA Gestión por competencias. Un modelo para su implementación formal. En RRHH. 2004

intersección de sus conocimientos, la comprensión de su labor, el entorno organizacional y las condiciones de personalidad e inclinaciones personales”.

Alles expone que las competencias son “Características de personalidad devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”<sup>41</sup>.

Levy-Leboyer las definen como “Comportamientos observables en la realidad cotidiana del trabajo y en situaciones de evaluación. Se aplican de manera integral las aptitudes, los rasgos de personalidad y los conocimientos adquiridos”<sup>42</sup>.

Daniel Goleman considera que la competencia incluye un “Coeficiente intelectual + coeficiente emocional”. “El “poder” hacer (educación formal, el entrenamiento y (la experiencia) se combina con el “querer” hacer (representado por competencias conductuales)”<sup>43</sup>.

Claudia Córdoba cita a Spencer y Spencer al definir que “Competencia es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o con una performance superior en un trabajo o situación”<sup>44</sup>.

En otra bibliografía, Lombardo & Eichinger define: “Competencias: Son las características mensurables de una persona que están relacionadas con el éxito laboral”<sup>45</sup>. Presentan 67 competencias y cada una con características, organizadas en tres rangos generales: a) persona inexperta, b) persona experta, y c) un uso excesivo de esta habilidad. Adicionalmente, las clasifica en seis grandes factores de habilidades: a) habilidades estratégicas, b) habilidades operativas, c) coraje, d) energía y empuje, e) habilidades de posicionamiento organizativo, f) habilidades personales e interpersonales.

---

<sup>41</sup> ALLES, Op. Cit. p. 13

<sup>42</sup> LEVY-LEBOYER, Claude. Gestión de las Competencias. Barcelona: Ediciones Gestión 2000. 2003. p. 161.

<sup>43</sup> GOLEMAN, Daniel. La inteligencia emocional. México: Zeta. 2011. p. 397

<sup>44</sup> CÓRDOBA, Claudia. Módulo de Gestión por Competencias - Maestría en Administración de Empresas. Universidad Autónoma de Occidente,. 2013

<sup>45</sup> LOMBARDO, Michael y EICHINGER, Robert. FYI ForYour Improvement (Para su perfeccionamiento) Una guía de formación y desarrollo. Lominger International, 2009. p. 684

Asimismo, presenta dos factores que agrupan características que pueden ser tratados como problemas: problemas con la gente; y problemas con los resultados. Cada uno de los factores enumerados arriba está conformado por grupos de competencias o problemas, lo cual lo hace más específico para el tratamiento del desarrollo. Así por ejemplo, el factor de habilidades de posicionamiento organizativo, está conformado por tres grupos: a) grupo K – agudeza y conocimiento organizacional; b) grupo L – comunicación efectiva, y c) grupo M – proyección ascendente.

Esta visión permite hacer un mejor análisis de las brechas por niveles jerárquicos, en forma grupal de cargos por las carencias de las competencias y habilidades que se detecten.

Finalmente, el uso del término competencias empleado en el trabajo corresponde a: “El poder” hacer (educación formal, el entrenamiento y la experiencia) se combina con el “querer” hacer (representado por competencias conductuales)”, porque las competencias comunes y jerárquicas del Manual de Funciones de EMCALI EICE ESP analizadas se basan en las habilidades de liderazgo, habilidades específicas, destrezas, habilidades interpersonales, habilidades cognitivas, actitudes, motivación y rasgos de personalidad.

## **5. METODOLOGÍA**

Dado que este proyecto se delimita en el desarrollo de la primera fase de un modelo de Gestión por Competencia, consistente en la elaboración de una propuesta de evaluación por competencias, los resultados obtenidos se concentran en la determinación de la graduación requerida de las competencias y conductas comportamentales comunes y de nivel jerárquico y el inventario de las competencias actuales.

### **5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

En primera instancia, el problema a investigar es producto de la experiencia laboral del investigador en EMCALI EICE ESP, analizadas frente a lo aprendido en la Maestría de Administración de Empresas de la Universidad Autónoma de Occidente, desde uno de sus cursos: Gestión por Competencias y que en la práctica es poco aplicado, es decir, la gestión por competencias es un tema de interés que no ha sido aplicado en su totalidad en dicha empresa.

El diseño aplicado es de tipo cualitativo, ya que el problema de investigación es un paradigma desde el punto de vista cognoscitivo y metodológico. Este tipo de investigación se basa en la toma de muestras, esto es la observación de grupos de población, que para nuestro caso se centra en las Áreas funcionales del DRS, sus Líderes Funcionales y Jefes de la DOR de EMCALI EICE ESP. Lo que se pretende con el tema de gestión por competencias es saber la realidad de lo que ocurre en la Gestión del Talento Humano en dicha dependencia, describir el por qué el Sistema de Evaluación del Rendimiento (SER) actual de EMCALI EICE ESP basado en competencias no puede ser objetivo, dado que no se cuenta con competencias parametrizadas en forma estándar que sirvan de referente, no se aplica a todo el personal, no ha sido dinámica la actualización del Manual de Funciones respecto a la determinación de las competencias y conductas a tener en cuenta en cada actualización del Plan Estratégico, no se utiliza una metodología que minimice la subjetividad; por consiguiente no es clara la determinación del estado actual o inventario de competencias comportamentales que a su vez sirva para la generación de programas de desarrollo o capacitación u otros programas que se deben concebir en un Modelo de Gestión por Competencias.

Por lo tanto se realiza un diseño metodológico de tipo transaccional o transversal. Que consiste en observar fenómenos desde el contexto natural mediante la recolección de datos para después analizarlos. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación como insumos para la propuesta final del

proyecto. El estudio descriptivo que se aplica es la *“Encuesta para la Determinación del Nivel de Dominio de las competencias comportamentales de EMCALI EICE ESP”*, el instrumento es la guía de entrevista, la cual se pretende llevar a cabo con los Directivos, Jefes, Líderes Funcionales y Funcionarios del DRS. Esta permitirá tener una información confiable para realizar el producto final del presente proyecto, la cual se desarrolla partiendo del análisis de la situación, conformada por tres pasos: identificación de las competencias en los niveles jerárquicos de los cargos evaluados, y conformación del Diccionario de Competencias Comportamentales; graduación o establecimiento de los niveles de dominio requeridos por cada nivel jerárquico; e identificación de las brechas, a partir de la comparación entre las competencias reales con los perfiles deseables.

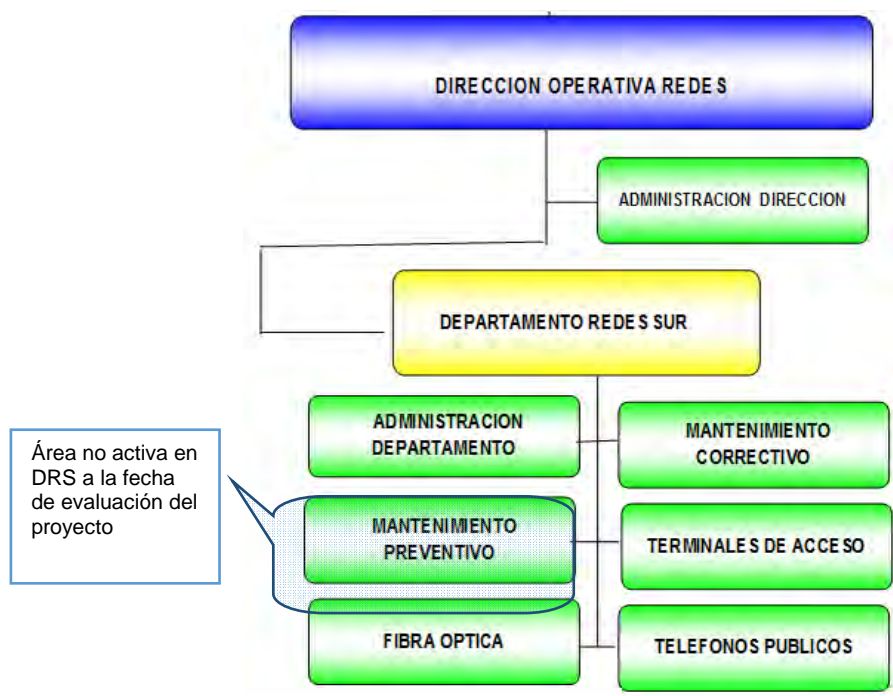
## **5.2 FUENTES DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

Para el proceso metodológico a desarrollar, se realizó una fase preliminar para la obtención de información. En cuanto a las fuentes, se revisó la literatura sobre modelos de Gestión por Competencias propuestos por Alles (2009) denominado “Pasos iniciales” y el modelo de Saracho (2005) quien propone la integración de los tres enfoques de competencias: distintivas, genéricas y funcionales; como también, documentos internos como la Planeación Estratégica de EMCALI, modelos de evaluación de las funciones y competencias, y las diferentes normas que regulan la evaluación del desempeño de los empleados públicos y concretamente empleados de EMCALI, igualmente, se realizaron entrevistas con expertos (Jefes y Directivos), así como encuestas a los funcionarios del Departamento de Redes Sur.

## **5.2 POBLACIÓN A ESTUDIAR**

El universo seleccionado como piloto para el logro de los objetivos señalados y la obtención de resultados del presente proyecto corresponde a los empleados que pertenecen al Departamento de Redes Sur (DRS), conformado por seis Áreas Funcionales, como se muestra en la figura cinco: Administración del Departamento, Mantenimiento Correctivo, Mantenimiento Preventivo, Terminales de Acceso, Fibra Óptica y Teléfonos Públicos, estas cuatro son áreas netamente operativas.

**Figura 5. Estructura Organizacional del Departamento de Redes Sur**



Fuente: EMCALI. Resolución GG No 000951 del 16 de mayo del 2011. Santiago de Cali, 2011. 1 documento

La coordinación operativa del DRS está a cargo de un Profesional de Planta Externa; para cada una de las Áreas Funcionales hay un Jefe o Líder Funcional, estos seis funcionarios hacen parte del staff administrativo del DRS, junto con el Jefe del Departamento.

### 5.3 MUESTRA POBLACIONAL

El DRS cuenta con un universo de 120 funcionarios, distribuidos en 28 cargos, en cuatro niveles jerárquicos, como se muestra en la tabla seis \*.

\* En el anexo G se muestra con más detalle la distribución de funcionarios por cargo y por nivel Jerárquico en el DRS

**Tabla 6. Cantidad de niveles jerárquicos, cargos y funcionarios en DRS**

<b>Nivel</b>	<b>Número de cargos</b>	<b>Funcionarios</b>	<b>Eval14</b>	<b>% / Nv. Jerárquico</b>
Asistencial	16	99	58	58,6%
Técnico	6	14	9	64,3%
Profesional	4	5	4	80,0%
Directivo	2	2	2	100,0%
<b>4</b>	<b>28</b>	<b>120</b>	<b>73</b>	<b>60,8%</b>

EVAL14: Cantidad de funcionarios del DRS consultados para la evaluación

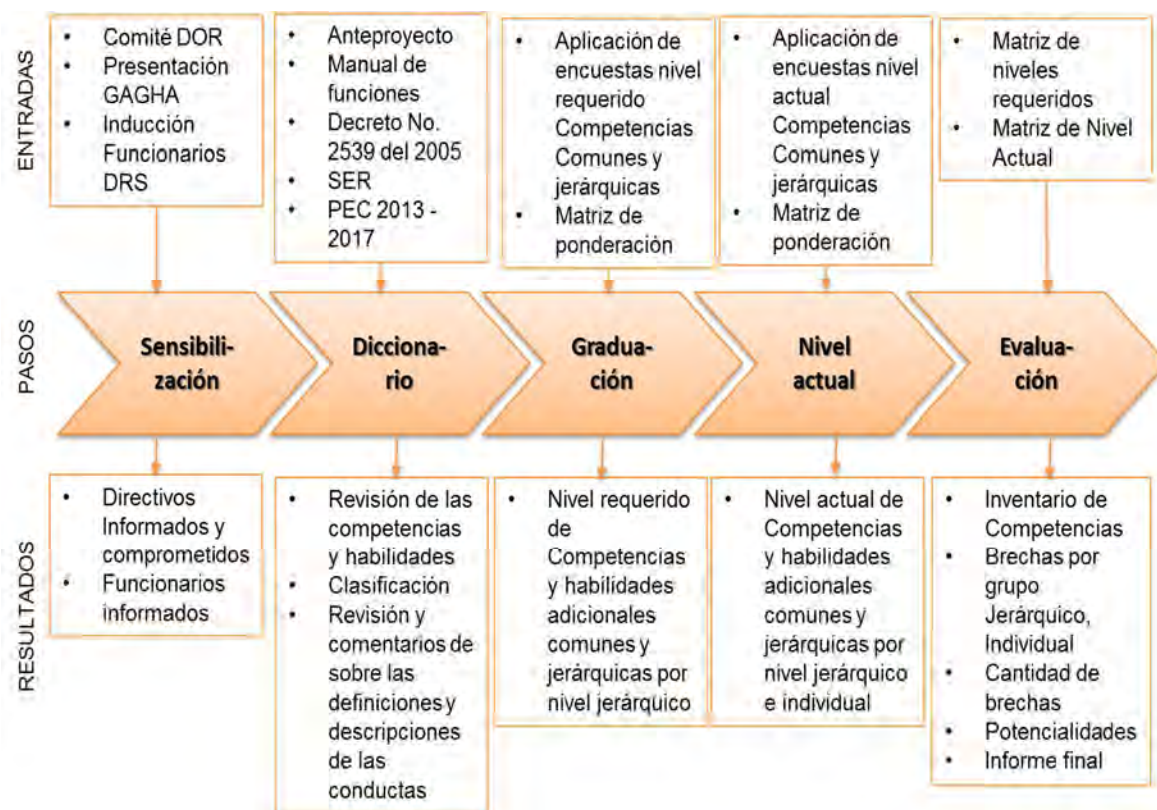
La selección de los funcionarios que participaron en la aplicación de las encuestas, se realizó mediante el muestreo no probabilístico, puesto que de los 120 funcionarios que conforman el DRS, y como se observa en la tabla seis, se obtuvo la participación de todos los directivos, cuatro de cinco profesionales y nueve de catorce técnicos. En nivel asistencial se eligió por conveniencia, los cuales fueron elegidos por su jefes según la disponibilidad y voluntad por participar. El número total de funcionarios que participaron, se considera altamente favorable, ya que corresponde al 60,8% (73 de 120) del total de funcionarios.

#### **5.4 PASOS METODOLÓGICOS**

A partir de la revisión teórica y las necesidades planteadas por los directivos de la Empresa, se definieron los pasos metodológicos consistentes en: a) sensibilización; b) elaboración del diccionario; c) Graduación de las competencias (para definir nivel requerido); d) determinar el nivel actual; y e) la identificación de las brechas entre nivel requerido y nivel actual. Ver figura seis.



**Figura 6. Pasos iniciales de un Modelo de Gestión por Competencias aplicados en la DRS de la DOR**



**5.4.1 Primer paso: Sensibilización a directivos y jefes.** El objetivo del proyecto y los resultados esperados se exponen ante los directivos de la Empresa y del Departamento. El propósito de esta fase es lograr la autorización la aplicación del trabajo de campo. Es importante resaltar que el proyecto se validará inicialmente en el Departamento de Redes Sur, por la facilidad de disponer del conocimiento, control del personal, los recursos logísticos de impresión, tiempo y transporte por parte del investigador. Se espera que en futuro se replique en toda la organización.

**5.4.2 Segundo paso: diccionarios de competencias y conductas.** Para conformar los diccionarios de competencias y conductas comportamentales, se parte de un listado de competencias, las cuales se definen y describen de acuerdo con el tipo de empresa, los propósitos expuestos en los Planes Estratégicos y sus Mapas de objetivos estratégicos. Seguidamente, se clasifican de acuerdo con las categorías expuestas por los autores revisados, los cuales se detallan en tabla siete.

**Tabla 7. Clasificación por categorías de las competencias según diferentes autores**

<b>Autor</b>	<b>Clasificación teórico</b>	<b>Clasificación para la empresa</b>
ALLES, Martha. Diccionario de competencias: la trilogía, nuevos conceptos y enfoques. Tomo I. México: Ediciones, Granica S.A. 2009. p. 264	Competencias transversales o cardinales	Competencias comportamentales Comunes
	Competencias de rol Competencias específicas	Competencias Comportamentales por Nivel Jerárquico
	Competencias específicas por área	Competencias Funcionales (no se tratan en este trabajo)
PSICUS Consultores Profesionales. "Estudio de Diagnóstico de Brechas de Competencias Transversales" Gobierno de Chile Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos. Informe Ejecutivo Final, Santiago de Chile. 2010	Competencia transversal	Competencias comportamentales Comunes
LANUQUE, Alejandro. Competencias [en línea]. Buenos Aires, 2008. [Consultado 21 de enero de 2015]. Disponible en Internet: <a href="http://www.rppnet.com.ar/competencias.htm">http://www.rppnet.com.ar/competencias.htm</a>	Competencias Generales	Competencias Comunes
	Competencias Específicas	Competencias Comportamentales por Nivel Jerárquico
	Competencias Técnicas	Competencias Funcionales (no se tratan en este trabajo)
SARACHO, José María. Un Modelo General De Gestión Por Competencias. Modelos y metodologías para la identificación y construcción de competencias. Ril Editores, 2005. p.171	Competencias Distintivas	Competencias y Habilidades Comportamentales por Nivel Jerárquico - Nivel Directivo Competencia Corporativa Diferenciadora o Institucional (sugerida por el autor)
	Competencias Genéricas	Competencias comportamentales Comunes
	Competencias Funcionales	Competencias Funcionales (no se tratan en este trabajo)
BARRIENTOS F., Pedro. Curso Gestión por competencias - Facultad de Ciencias Económicas. Taller Gestión por Competencias 2008 Disponible en Internet: <a href="http://economia.unmsm.edu.pe/Docentes/PBarrientosF/cursos/TallerGestionCompetencias.pdf">http://economia.unmsm.edu.pe/Docentes/PBarrientosF/cursos/TallerGestionCompetencias.pdf</a> .	Competencias para los cuadros superiores	Competencias y Habilidades Comportamentales por Nivel Jerárquico - Nivel Directivo

**Tabla 8. (continuación)**

<b>Autor</b>	<b>Clasificación teórico</b>	<b>Clasificación para la empresa</b>
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Decreto 2539 del 22 de julio del 2005., Artículo 5 Bogotá, Cundinamarca, Colombia: Diario Oficial.	Competencias Laborales	Competencias Laborales
	Competencias Comportamentales	Competencias Comportamentales
	Competencias Funcionales	Competencias Funcionales (no se tratan en este trabajo)
RÍOS Ariza, J. M., & RUIZ Palmero, J.. Competencias, TIC e innovación (Primera ed.). (Eduforma, Ed.) Bogotá, Colombia: Ediciones de la U. 2011	Competencia Organizativa	Competencias comportamentales Comunes
	Competencia Personal	Competencias Comportamentales por Nivel Jerárquico
	Competencia Conocimiento	Habilidades y Destrezas adicionales

Definiendo que para EMCALI la categorización por competencias laborales se enmarca en: comportamentales comunes y jerárquicas, y funcionales, en desconocimiento de las competencias distintivas, ya que las otras denominaciones propuestas por los autores han sido articuladas a las descritas anteriormente.

**5.4.3 Tercer paso: graduación de competencias.** En este paso se establecen los niveles de dominio requerido de cada una de las competencias y conductas asociadas comportamentales transversales o comunes y las de nivel jerárquico que están descritas definidas en el marco conceptual.

Con el aval de la Gerencia del Área de Gestión Humana y Administrativa (GAGHA) (ver en Anexos D\* y E\*\* respecto a la aplicación en la DOR del piloto de la mejora del Sistema de Evaluación del Rendimiento del Trabajador (SER), se generan los formatos (ver Anexo F): “Encuesta para la Determinación del Nivel de

---

\* Con el documento emitido por EMCALI EICE ESP. Circular 800-GA-001562 del 4 de junio del 2014. Cali y el oficio que se presenta en el Anexo D: DUARTE, Julián. Oficio 432.1 DRS-441 del 27 junio del 2014, Propuesta mejora Evaluación del Rendimiento SER. Cali

\*\* El Anexo E: Oficio 800-GA-001821 del 8 de julio del 2014, Respuesta Propuesta mejora evaluación SER.

Dominio de las competencias comportamentales de EMCALI EICE ESP” que permiten registrar los niveles requerido y actual de las competencias comportamentales para cada uno de los cuatro niveles jerárquicos que aplican para el DRS: Directivo, Profesional, Técnico y Asistencial; estos formatos (ver una muestra parcial en la figura siete) contienen la siguiente información:

- Nombre del encuestado, código del registro laboral
- Fecha de diligenciamiento del formato
- Título de la competencia o habilidad adicional
- Definición o descripción de la competencia o habilidad adicional
- Conducta asociada a la competencia
- Título y descripción de las habilidades adicionales
- Una escala tipo Likert<sup>48</sup> continua de uno a cinco, enmarcada en tres rangos A (Alto, niveles 4 y 5); B ( medio, nivel 3) y C (niveles 1 y 2), para el registro del nivel requerido para cada conducta
- Una escala tipo Likert continua de uno a cinco, similar a la anterior, para el registro del nivel actual para cada conducta.
- Una matriz como la mostrada en la tabla ocho, que describe los tres niveles marco A, B y C.

---

<sup>48</sup> FERNÁNDEZ DE PINEDO, Ignacio. NTP 15: Construcción de una escala de actitudes tipo Likert. Guías de buenas prácticas. [en línea] Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales España - Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, Centro de Investigación y Asistencia Técnica. Barcelona. 1982. [consultado el 24 de Enero de 2014] Disponible en Internet: [http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CB0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.insht.es%2FInshtWeb%2FContenidos%2FDocumentacion%2FFichasTécnicas%2FNTP%2FFicheros%2F001a100%2Fntp\\_015.pdf&ei=XUwkVdqwBoHasASYzoCQDw&usg=AFQjCNEsqahqUe764gZr5VPeMy04xTy6GQ&bvm=bv.90237346,d.cWc](http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CB0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.insht.es%2FInshtWeb%2FContenidos%2FDocumentacion%2FFichasTécnicas%2FNTP%2FFicheros%2F001a100%2Fntp_015.pdf&ei=XUwkVdqwBoHasASYzoCQDw&usg=AFQjCNEsqahqUe764gZr5VPeMy04xTy6GQ&bvm=bv.90237346,d.cWc)

**Figura 7. Muestra superior del formato: “Encuesta para la Determinación del Nivel de Dominio de las competencias comportamentales de EMCALI EICE ESP”**

**ENCUESTA PARA LA DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE DOMINIO  
DE LAS COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES DE EMCALI EICE ESP**

NOMBRE DEL ENCUESTADO:	REGISTRO LABORAL:									FECHA:
COMPETENCIAS POR NIVEL JERÁRQUICO DEL CARGO (DIRECTIVO)	NIVEL ACTUAL DE DESEMPEÑO					NIVEL REQUERIDO PARA EL CARGO				OBSERVACIONES / SUGERENCIA
	C	B	A			C	B	A		
<b>LIDERAZGO:</b> Habilidad para guiar y dirigir grupos y establecer y mantener la cohesión de grupo necesaria para alcanzar los objetivos organizacionales y desarrollar / potenciar competencias de talento humano vinculado a la empresa.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. Mantiene a sus colaboradores motivados.										
2. Fomenta la comunicación clara, directa y concreta.										
3. Constituye y mantiene grupos de trabajo con un desempeño conforme a los estándares.										
4. Promueve la eficacia del equipo.										
5. Genera un clima positivo y de seguridad en sus colaboradores.										
6. Fomenta la participación de todos en los procesos de reflexión y de toma de decisiones.										
7. Unifica esfuerzos hacia objetivos y metas institucionales.										
<b>PENSAMIENTO ESTRATÉGICO:</b> Capacidad para anticipar escenarios de posible evolución futura de la realidad, tanto en los aspectos tecnológicos y sociales relativos a la propia actividad organizacional como a otros aspectos del entorno. Determinar las estrategias organizacionales para el logro de los objetivos de la empresa.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. Está informado sobre el estado de desarrollo de las condiciones del entorno organizacional (tecnológico, cultural, social, económico y político) que pueden afectar positiva o negativamente a la organización.										
2. Diseña escenarios futuros con acierto sobre la realidad de la empresa.										
3. Establece objetivos claros y concretos, estructurados y coherentes con la estrategia de la organización.										

**Tabla 9. Nivel de Dominio de Competencias para el establecimiento de rangos en la encuesta**

Nivel	Rango	Descripción
A	4-5: ALTO	Desarrolla la competencia y/o conducta en un nivel sénior, conoce a cabalidad todos los aspectos, es capaz de aplicar, proponer y/o desarrollar iniciativas y acciones en la materia
B	3: MEDIO	Desarrolla la competencia y/o conducta en un nivel intermedio, conoce y aplica los aspectos principales de ella y es capaz de aplicarla efectivamente en algunos ámbitos especiales de sus funciones.
C	1-2: BAJO	Desarrolla la competencia y/o conducta a un nivel junior, conoce algunos aspectos benéficos de ella es capaz de aplicarla en sus funciones en forma general. Para aplicaciones específicas requiere consultar o solicitar la participación de un tercero.

Fuente: PSICUS Consultores Profesionales. Estudio de Diagnóstico de Brechas de Competencias Transversales. Santiago de Chile: Gobierno de Chile. Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos, 2010. p., 36

El paso a seguir es aplicar la metodología de evaluación de 90° ponderada, consiste en tener en cuenta la consideración de los funcionarios consultados y la valoración que dan sus jefes directos, para poder definir el nivel de dominio requerido por cada nivel jerárquico para las competencias, sus conductas y las habilidades adicionales.

La información recogida se sistematiza y pondera, en este caso para los dos actores involucrados en la calificación: Autoevaluación por los funcionarios y Evaluación por los Jefes, utilizando la técnica de calificación de pares \*, de acuerdo con una matriz de calificación de criterios, como se muestra en la tabla nueve.

**Tabla 10. Calificación de Criterios para matriz de ponderación de pares**

CALIFICACIÓN	CRITERIO
1,0	Si el criterio fila es muy importante.
0,75	Si el criterio fila es más importante que el criterio columna.
0,50	Si el criterio fila es igual de importante que el criterio columna.
0,25	Si el criterio fila es menos importante que el criterio columna
0	Si el criterio fila es poco o nada importante

Se entiende que el criterio del Jefe directo es más importante que el criterio de autoevaluación de los funcionarios, porque son ellos quienes saben cuáles son los requerimientos y los niveles aceptados en el desempeño de las competencias por cada uno de los diferentes niveles jerárquicos en el DRS. Se compara criterio fila contra criterio columna y arroja los resultados de ponderación que se registran en la tabla 10.

**Tabla 11. Matriz de ponderación de pares para los calificadores del DRS**

<b>Criterio</b>	<b>Ev / Jefe</b>	<b>Autoevaluación</b>	<b>Suma</b>	<b>%</b>
Evaluación por Jefe	0,5	0,75	1,25	<b>62,5%</b>
Autoevaluación	0,25	0,5	0,75	<b>37,5%</b>
		<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>100,0%</b>

Por lo tanto, se pondera el nivel de dominio (requerido o actual) en un 62,5% para las calificaciones de las respuestas de los jefes directos y en un 37,5% los resultados de la calificación de la autoevaluación de los funcionarios. Para los casos en los cuales, tan solo se tiene una de las dos calificaciones, ya sea la del funcionario o la del Jefe, esta se toma en el 100%.

#### **5.4.4 Cuarto paso: inventario de competencias comportamentales en el DRS.**

El inventario de competencias que se exige para el DRS, consiste en calificar, medir y evaluar objetivamente el nivel de dominio actual de las competencias comportamentales, sus conductas y las habilidades adicionales relacionadas en el Manual de Funciones de EMCALI vigente, de cada uno de los funcionarios en sus cargos y de cada uno de los cuatro niveles jerárquicos constituidos en el DRS.

La objetividad de la calificación de las competencias comportamentales sobre las actividades que realizan los funcionarios, está directamente relacionada con la información de estas actividades que la conocen las personas que se desempeñan en el puesto de trabajo, las que lo supervisan, por alguien más desde adentro a nivel de procesos y desde afuera de otras organizaciones (ERNEST & YOUNG CONSULTORES, 2008), esta metodología de evaluación los autores la definen de 360°, que requiere recursos humanos especializados y entrenados, recursos de tiempo y de costos. Para el caso de este proyecto, se utiliza la metodología tipo 90° ponderada. Utilizando por segunda vez el mismo formato usado para la encuesta para la determinación del nivel de dominio requerido, pero registrando ahora en la matriz del nivel de dominio actual con escala Likert de uno a cinco, la calificación del nivel actual que se considera cumple con el desarrollo de la conducta del funcionario en el cargo en el cual está nombrado. Por lo tanto, para los funcionarios que estaban contestando la autoevaluación se formuló la pregunta: “Por favor indique cuál es el nivel que considera está su conducta para el cargo para el cual está nombrado”. Y la pregunta que se formuló a los jefes fue: “por favor califique el nivel actual en que se encuentra cada conducta para el nivel jerárquico específico del cual usted es Jefe”.

La información se colecta, se sistematiza agrupando cargos por niveles jerárquicos, se contabiliza el número de respuestas por cada nivel de dominio y se promedia en forma ponderada para cada una de las competencias, conductas y habilidades por cada uno de los grupos de cargos que conforman cada uno de los niveles jerárquicos.

#### **5.4.5 Quinto paso: determinación de las brechas de competencias en el DRS.**

El interés del proyecto es determinar las brechas de las competencias desde sus principales características a saber: brechas individuales, cantidad de brechas y brechas por nivel jerárquico; aplicando las siguientes fórmulas

Para cada nivel jerárquico, se compara el promedio ponderado del nivel de dominio real o actual de cada funcionario seleccionado con el promedio ponderado del nivel de dominio requerido, de la siguiente forma:

$$\text{Brecha} = \text{Nivel de dominio actual} - \text{Nivel de dominio requerido}$$

Si se abrevia:

Nivel de dominio actual como: NDA

Nivel de dominio requerido: NDR

$$\text{Brecha} = (\text{NDA}) - (\text{NDR})$$

$$\text{Brecha Individual} = (\text{NDAI}) - (\text{NDRJ})$$

NDAI: Nivel de dominio actual individual

NDRJ: Nivel de dominio requerido a nivel jerárquico

NDAJ: Nivel de dominio actual a nivel jerárquico

NDAJ =  $\frac{\text{Suma calificaciones Dominio Actual por Jefes al Nivel Jerárquico}}{\text{Número de calificaciones Dominio Actual jefes}}$

$$\text{NDAI} = \text{Autoevaluación\_NDAI} * 37,5\% + \text{Evaluación\_NDAJ} * 62,5\% ;$$

En forma similar:

$$\text{NDRJ} = \text{Autoevaluación\_NDR} * 37,5\% + \text{Evaluación\_NDRJ} * 62,5\%$$

$$\text{Brecha Individual} =$$

$$[(\text{Auto\_Evaluación nivel actual} * 37,5\% + \text{Evaluación promedio nivel actual por Jefes para el nivel jerárquico} * 62,5\%) - (\text{Nivel Requerido Auto\_Evaluación} * 37,5\% + \text{Nivel Requerido promedio por Jefe para el nivel jerárquico} * 62,5\%)]$$



El resultado obtenido entre la diferencia NDA y el NDR, se aproxima a un dígito, ya que el NDAI individual se da en números enteros de uno a cinco, mientras que el NDRJ se expresa en números entre uno a cinco con un decimal, dado que es un promedio ponderado de las calificaciones de los jefes.

La determinación de las brechas para el grupo de cargos que conforman el nivel jerárquico se realiza comparando los promedios ponderados grupales por nivel jerárquico haciendo la diferencia entre el NDA y el NDR. Estos datos y resultados se toman sin redondear y con una cifra decimal. Los resultados se muestran y analizan en el capítulo seis.

## **6. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**

En este capítulo se muestran los resultados logrados al aplicar la metodología descrita anteriormente, en pos del logro de los objetivos. Con base en los insumos para cada paso metodológico, se ejecuta el proceso estipulado y con los resultados obtenidos se verifica el objetivo específico planteado. Son cinco los procesos desarrollados: a) Sensibilización a los Directivos y Jefes; b) Validación del Diccionario de Competencias y conductas Comportamentales; c) Graduación y establecimiento de los niveles requeridos para cada una de las conductas y competencias comportamentales; d) Determinación de los niveles actuales de las Competencias y conductas comportamentales; y e) Evaluación y análisis del estado actual del inventario de las competencias y conductas comportamentales, para determinar las brechas y formular recomendaciones.

### **6.1 SENSIBILIZACIÓN A DIRECTIVOS Y JEFES**

Fase descrita en su totalidad en el desarrollo metodológico del presente proyecto enmarcada en el oficio 432.1-DRS-062 del 30 de enero del 2014\*, con el cual se hace la presentación proyecto del Modelo de Gestión por Competencias al Gerente del Área de Gestión Humana y Administrativo y a Líderes del Área de Gestión Humana de EMCALI EICE ESP

Dicha gestión direcciona el reconocimiento de la Gerencia de la Unidad Estratégica del Negocio de Telecomunicaciones \*\* que a su vez facilita hacer la presentación a los Jefes – Líderes y desarrollo del proyecto en la Dirección Operativa de Redes (DOR), lo cual conllevó al conocimiento y direccionamiento estratégico del tema al interior del DRS.

### **6.2 DICCIONARIO DE COMPETENCIAS.**

Como resultado del proceso metodológico implementado se presenta a continuación la propuesta del diccionario bajo la siguiente estructura:

---

\* Ver Anexo A: DUARTE, Julián. Memorando 432.1-DRS-062 para Justiniano Múnera Herrera, Gerente Áreas de Gestión del Talento Humano y Administrativo. EMCALI EICE ESP, 29 de enero del 2014

\*\* Ver Anexo B: VITTA, Juan C. Memorando 400-GUENT-0319-14 para Justiniano Múnera Herrera, Gerente Áreas de Gestión del Talento Humano y Administrativo. EMCALI EICE ESP, 25 de febrero del 2014

- Competencia diferenciadora corporativa,
- Competencias comunes, y
- Competencias jerárquicas; los cuales se describen a continuación

**6.2.1 Competencia Diferenciadora Corporativa.** Como aporte a las acciones del Plan Estratégico (PEC 2013-2017) y complementando el Diccionario de Competencias de EMCALI se recomienda la incorporación de la Competencia Corporativa diferenciadora o institucional: “Desarrollo Sostenible con Equidad”, ya que en el Manual de Funciones y Competencias de EMCALI, no está definida y a su vez esta se convierte en la carta de navegación a nivel de competitividad y derrotero dentro del cumplimiento del objetivo estratégico planteado en la perspectiva de aprendizaje.

Se ha tenido en cuenta para la elaboración de esta competencia y sus conductas corporativas el PEC 2013-2017<sup>50</sup>, la Estrategia Corporativa: “Servicios Integrados con Perspectiva Global” (ver figura ocho); el Mapa de Objetivos Estratégicos con sus tres pilares: Consolidación, Innovación y Alianzas Estratégicas y sus objetivos, la perspectiva financiera: sostenibilidad y rentabilidad, de la perspectiva de aprendizaje especialmente el: “Contar con un talento humano con competencias diferenciadas e innovadoras”, de igual forma se ha consultado el Informe Nacional de Competitividad 2011 -2012<sup>51</sup>

---

<sup>50</sup> EMCALI EICE ESP. Plan Estratégico Corporativo Ajustado 2013 – 2017. Op. cit, p.17.

<sup>51</sup> CONSEJO NACIONAL DE COMPETITIVIDAD. Informe Nacional de Competitividad 2011 - 2012. Consejo Nacional de Competitividad - CNC [en línea]. Bogotá. 2013. [consultado 12 de febrero de 2014]. Disponible en Internet: <http://www.compitem.com.co/site/2011/12/02/featured-posts-slider/>

**Figura 8. Contexto Estratégico EMCALI EICE ESP**



Fuente: EMCALI EICE ESP. Plan Estratégico EMCALI Ajustado 2013 – 2017

Con base en estos elementos y siguiendo la metodología de construcción de competencias de Alles, Martha se propone el siguiente concepto de la competencia diferenciadora corporativa, como se enuncia en la tabla 11:

**Tabla 12. Competencia Corporativa Diferenciadora**

COMPETENCIA	DEFINICIÓN	CONDUCTAS CORPORATIVAS
<b>Desarrollo sostenible y equitativo</b>	Satisfacer las necesidades presentes de la comunidad, sin comprometer las capacidades de las generaciones futuras, para satisfacer las necesidades propias de la Organización.	La Organización desarrolla altos niveles de prosperidad, perdurables en el tiempo para los ciudadanos, con altos niveles de productividad.
		La Organización desarrolla alta productividad a largo plazo, con cohesión social en la economía.
		La Organización favorece el desempeño económico a largo plazo, con impacto ambiental, a las necesidades sociales de la población.
		La Organización garantiza la transparencia y el buen gobierno de los actos económicos.

**6.2.2 Competencias comunes u organizacionales.** Tomando como referencia el Manual de Funciones vigente de EMCALI (EMCALI EICE ESP, 2011), el documento “PSICUS; el libro FYI For Your Improvement, de Michael Lombardo<sup>52</sup> y las notas propias, se conforma el Diccionario para la construcción de las Competencias Comunes, ver tabla 12, en el cual se definen las competencias, se describen los comportamientos o conductas, además, se tienen en cuenta las habilidades y destrezas denominadas adicionales en el Manual de Funciones de EMCALI.

**Tabla 13. Competencias Comunes de EMCALI EICE ESP**

COMPETENCIAS COMUNES Y CONDUCTAS ASOCIADAS	OBSERVACIONES / SUGERENCIA
<b>ORIENTACIÓN AL LOGRO Y A RESULTADOS:</b> Esfuerzo por lograr mayor productividad, estableciendo retos y métodos de trabajo para mejorar su desempeño contribuyendo al cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales con eficacia y calidad.	(1). El Decreto 2539 del 22 de julio del 2005 nombra esta competencia común como Orientación a resultados. Alles, Martha la considera cardinal o transversal y la nombra como perseverancia en la consecución de los objetivos. Lombardo Michel la nombra como empuje para obtener resultados.
1. Cumple con oportunidad las funciones que le son asignadas en función de estándares, objetivos y metas establecidas por la Empresa.	
2. Se esfuerza en el mejoramiento continuo del propio desempeño.	
3. Asume la responsabilidad por sus resultados.	
4. Compromete recursos y tiempos para mejorar la productividad tomando las medidas necesarias para minimizar los riesgos.	
5. Realiza todas las acciones necesarias para alcanzar los objetivos propuestos enfrentando los obstáculos que se presenten.	
<b>ORIENTACIÓN AL CLIENTE:</b> Dirigir las decisiones y acciones a la satisfacción de las necesidades e intereses de los clientes internos y externos, de conformidad con las responsabilidades públicas asignadas a la entidad, manteniendo una escucha activa e igualmente presentando alternativas encaminadas al ofrecimiento de un buen servicio	(2). El Decreto 2539 del 2005 la señala como: Orientación al usuario y al ciudadano; esta connotación le da un alcance más amplio, porque se enfoca a la satisfacción de las necesidades de la persona que usa el servicio o producto y contribuye más al objeto social que de por sí tienen las empresas del Estado, como lo es EMCALI. Sin embargo, aunque autores como Martha Alles <sup>53</sup> no la considera una competencia organizacional, sino específica, también está orientada a la satisfacción de las necesidades del cliente.
1. Atiende y valora las necesidades y peticiones de los clientes de manera eficaz, manteniendo en todo momento un comportamiento diligente y correcto para maximizar la credibilidad y prestigio de la empresa y sus profesionales.	

<sup>52</sup> LOMBARDO, Op. cit. p.53

<sup>53</sup> ALLES, Op. cit. p.13

**Tabla 14. (Continuación)**

<b>COMPETENCIAS COMUNES Y CONDUCTAS ASOCIADAS</b>	<b>OBSERVACIONES / SUGERENCIA</b>
2. Considera las necesidades de los clientes al diseñar y desarrollar proyectos y/o servicios	
3. Da respuesta oportuna a las necesidades de los clientes de conformidad con el servicio que ofrece y las políticas de calidad de la empresa.	
4. Establece diferentes canales de comunicación con los clientes para conocer sus necesidades y propuestas y responder a las mismas	
5. Reconoce la interdependencia en su trabajo y el de otros.	
<b>TRANSPARENCIA:</b> Habilidad para comportarse dentro de los principios y valores éticos de la entidad y de la función pública, evitando riesgos de corrupción y usando adecuadamente los recursos	<p>(3). En cuanto al concepto de Transparencia como una competencia definida, tanto en el Manual de Funciones de EMCALI, como en el Decreto 2539 del 2005, no concuerda con el concepto de Martha Alles<sup>54</sup>, que lo considera más como un valor ético; de igual forma, Lanuque, Alejandro (2008)<sup>55</sup> aclara: “existe la tendencia a confundir conceptualmente valores con competencias”, y detalla la explicación como sigue:</p> <p>“Cuando hablamos de valores, nos referimos, según la definición de la Real Academia Española (RAE): “Cualidad que poseen algunas realidades, consideradas bienes, por lo cual son estimables. Los valores tienen polaridad en cuanto son positivos o negativos, y jerarquía en cuanto son superiores o inferiores”. Esta cualidad, es otorgada por un grupo social (puede ser una sociedad, una comunidad, una organización o una empresa) y se hace efectiva en cuanto es vivenciada (ya sea cumplida o incumplida) por el grupo al que refiere.</p> <p>Quando hablamos de polaridad, hacemos referencia a que los valores son absolutos, es decir, se cumplen o no, sin grados intermedios o porcentajes”, concepto que se comparte, y se sugiere tenerlo en cuenta para siguiente revisión de las competencias Comunes o transversales de EMCALI EICE ESP, sin embargo para el proyecto</p>
1. Utiliza los recursos de la empresa para el desarrollo de las labores y la prestación del servicio, eliminando cualquier discrecionalidad indebida.	
2. Proporciona información veraz, objetiva y basada en hechos.	
3. Facilita el acceso a la información relacionada con sus responsabilidades y con el servicio a cargo de la entidad	
4. Demuestra imparcialidad en sus decisiones.	

<sup>54</sup> ALLES, Martha. Xcompetencias.com - Competencias - Revista Técnica Virtual [en línea]. México: Ediciones Granica S.A . 2010 [consultado 06 de enero de 2014] Disponible en Internet: <http://www.xcompetencias.com/canal.php?id=autoevaluacion&b=no>

<sup>55</sup> LANUQUE, Alejandro. Competencias [en línea]. Buenos Aires: 2008. [Consultado 21 de enero de 2014]. Disponible en Internet: <http://www.rppnet.com.ar/competencias.htm>

**Tabla 15. (Continuación)**

5. Ejecuta sus funciones con base en las normas y criterios aplicables.	actual se respeta lo del Manual de Funciones de EMCALI, el considerarlo como una competencia común.
6. Muestra coherencia entre lo que dice y lo que hace.	Se recomienda que la habilidad común adicional definida en el Manual de Funciones de EMCALI titulada “Comportamiento ético” se defina como una competencia común, o como “ética y valores”, como lo sugieren los autores:
7. No se apropia de éxitos ajenos.	Lombardo, Michel (2009) <sup>56</sup> ; o la SECRETARÍA DE TRABAJO Y PROVISIÓN SOCIAL DE MÉXICO <sup>57</sup> como “actitudes y valores”. “actitudes y valores”.
<b>TRABAJO EN EQUIPO E INTERACCIÓN PERSONAL:</b> Habilidad para participar de manera activa con una actitud colaboradora en el logro de metas compartidas, afrontando los problemas que surgen y resolviéndolos en beneficio del equipo, integrando esfuerzos para la consecución de metas institucionales comunes, manteniendo un ambiente agradable	(4). Trabajo en equipo e interacción personal, no está contemplada en el Decreto 2539 del 2005
1. Se muestra dispuesto a colaborar con su jefe o con los jefes de otras áreas aun cuando no se lo pidan.	
2. Desarrolla su trabajo en colaboración con compañeros del área o de otras áreas sin generar conflictos.	
3. Da protagonismo a los colaboradores cuando se alcanza el éxito.	
4. Mantiene relaciones cordiales y recíprocas con grupos de personas internas y externas que faciliten el logro de los objetivos.	
<b>SENTIDO DE COMPROMISO Y PERTENENCIA:</b> Comportamiento relacionado con la lealtad y la capacidad de desarrollar compromisos con el logro de la misión institucional	5. La competencia común: “Sentido de compromiso y pertenencia” a pesar de que está titulada en el Decreto 2539 del 2005 como: “Compromiso con la Organización” y tener definiciones algo diferentes, están caracterizadas por las mismas conductas.
1. Promueve las metas de la organización y respeta sus normas.	
2. Antepone las necesidades de la organización a sus propias necesidades.	
3. Apoya a la organización en situaciones difíciles.	
4. Demuestra sentido de pertenencia en todas sus actuaciones	

<sup>56</sup> LOMBARDO, Op. Cit. p.53

<sup>57</sup> SECRETARÍA DE TRABAJO Y PROVISIÓN SOCIAL DE MÉXICO. Subsecretaría de inclusión laboral. Catálogo de Competencias Clave para la Innovación en el Trabajo. México: 2010.

**Tabla 16. (Continuación)**

<b>HABILIDADES COMUNES ADICIONALES:</b> Competencia necesaria de los servidores públicos cuyo desempeño afecta la calidad del producto y/o servicio.	El Decreto 2539 del 2005 no considera habilidades y destrezas adicionales
<b>1. COMPORTAMIENTO ÉTICO:</b> Refiere a las acciones correctas y justas que una persona hace dentro de los principios y valores éticos de la entidad y de la función pública	Ver Observación (3) arriba.
<b>2. EXPRESIÓN ORAL Y ESCRITA:</b> Capacidad para la producción de textos escritos reconociendo la escritura como un proceso que requiere pensar, organizar, planear, editar y socializar lo que ha construido de manera clara y precisa.	(6). Lombardo, Michael M. y Eichinger, Robert W. (2009, p 479), la llama "Comunicación escrita" y la considera una competencia del grupo "Comunicación Efectiva". Lunaque, Alejandro <sup>58</sup> la categoriza como "operativa" y la integra en una competencia llamada "Comunicación".

Fuente: Tomado de EMCALI EICE ESP Resolución GG No 00892 del 28 de abril del 2011

**6.2.3 Diccionario de competencias comportamentales jerárquicas.** Siguiendo la misma metodología de análisis para la revisión de las competencias comunes u organizacionales, se revisan y analizan las competencias comportamentales jerárquicas para validar el respectivo diccionario de competencias.

Se detalla a continuación en las tablas 13 a 16 las competencias comportamentales por niveles jerárquicos que aplican para el DRS definidas en el Manual de Funciones y Competencias de EMCALI EICE ESP y se hacen las notas de observación comparando contra lo definido en el Decreto 2539 del 2005<sup>59</sup> y lo consultado en diferentes autores.

<sup>58</sup> LOMBARDO, Op. cit. p. 76

<sup>59</sup> Decreto 2539 (22 de julio de 2005). Por el cual se establecen las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de las entidades a las cuales se aplican los Decretos ley 770 y 785 de 2005. [en línea]. Diario Oficial. Bogotá, D.C. p. 33 [Consultado el 5 de diciembre de 2013]. Disponible en Internet: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=17318>



**Tabla 17. Competencias Comportamentales para el nivel jerárquico Directivo de EMCALI EICE ESP**

COMPETENCIAS NIVEL JERÁRQUICO (DIRECTIVO)	OBSERVACIONES / SUGERENCIA
<p><b>LIDERAZGO:</b> Habilidad para guiar y dirigir grupos y establecer y mantener la cohesión de grupo necesaria para alcanzar los objetivos organizacionales y desarrollar y potenciar competencias de talento humano vinculado a la empresa.</p>	<p>(7). A la definición de la competencia “Liderazgo” en el Manual de Funciones de EMCALI, que se ha tomado textualmente del Decreto 2539 del 2005 se le ha adicionado el texto: “y desarrollar y potenciar competencias de talento humano vinculado a la empresa”, pero las seis conductas asociadas se han copiado idénticamente, por lo tanto, se considera que falta revisar estas conductas, validar y actualizar lo que compete a este texto adicional, y que tienen que ver con la competencia: “Dirección y Desarrollo de Personal”, definida en el Decreto referenciado, mas no en el Manual de Funciones; o con la habilidad adicional definida para el nivel jerárquico Directivo: “Motivación y Desarrollo de Personal”.</p>
1. Mantiene a sus colaboradores motivados.	
2. Fomenta la comunicación clara, directa y concreta.	
3. Constituye y mantiene grupos de trabajo con un desempeño conforme a los estándares.	
4. Promueve la eficacia del equipo.	
5. Genera un clima positivo y de seguridad en sus colaboradores.	
6. Fomenta la participación de todos en los procesos de reflexión y de toma de decisiones.	
7. Unifica esfuerzos hacia objetivos y metas institucionales	
<p><b>PENSAMIENTO ESTRATÉGICO:</b> Capacidad para anticipar escenarios de posible evolución futura de la realidad, tanto en los aspectos tecnológicos y sociales relativos a la propia actividad organizacional como a otros aspectos del entorno. Determinar las estrategias organizacionales para el logro de los objetivos de la empresa.</p>	<p>(8). La competencia “Pensamiento Estratégico”, no está definida en el Decreto 2539 del 2005, pero si recoge una conducta de la competencia: “Conocimiento del Entorno”, se considera acorde con los objetivos del Plan Estratégico de EMCALI 2013 - 2017.</p>
1. Está informado sobre el estado de desarrollo de las condiciones del entorno organizacional (tecnológico, cultural, social, económico y político) que puedan afectar positiva o negativamente a la organización.	
2. Diseña escenarios futuros con acierto sobre la realidad de la empresa.	
3. Estable objetivos claros y concisos, estructurados y coherentes con la estrategia de la organización.	
<p><b>RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES:</b> Capacidad para tomar decisiones eligiendo entre varias alternativas de solución a un problema, la mejor se adapte a los objetivos estratégicos de la empresa y comprometerse con las acciones consecuentes que esta genere.</p>	<p>(9). Las conductas asociadas a la competencia “Resolución de Problemas y Toma de Decisiones”, están más orientadas a la Resolución de problemas, se sugiere revisar y validar estas conductas.</p>
1. Es capaz de decidir en situaciones de alta complejidad y alta incertidumbre en pro de los objetivos estratégicos de la empresa.	

**Tabla 13. (Continuación)**

COMPETENCIAS NIVEL JERÁRQUICO (DIRECTIVO)	OBSERVACIONES / SUGERENCIA
2. Efectúa cambios complejos y comprometidos en sus actividades o en las funciones que tiene asignadas cuando detecta problemas o dificultades para su realización.	
3. Es capaz de elegir la mejor opción entre muchas alternativas de proyectos a realizar para lograr las metas propuestas.	
4. Decide bajo presión.	
<b>GESTIÓN DE RECURSOS ADMINISTRATIVOS, TÉCNICOS, FINANCIEROS Y TECNOLÓGICOS:</b> Capacidad para entender y manejar efectivamente mejores prácticas de gestión, administrar con eficiencia, responsabilidad e integridad los recursos y promover la introducción de nuevas tecnologías	(10). Competencia considerada solo en el Manual de Funciones de EMCALI.
1. Demuestra compromiso y habilidad para utilizar y promover las tecnologías de la información.	
2. Gestiona, compromete y reasigna los recursos organizacionales de la empresa.	
3. Administra los contratos y las relaciones con los proveedores de manera efectiva.	
4. Cambia las prácticas existentes y lidera iniciativas para la mejor utilización de los recursos necesarios para cumplir con las metas organizacionales considerando las prioridades estratégicas.	
<b>CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES Y CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN:</b> Establecer y mantener relaciones cordiales y recíprocas con redes o grupos de personas internas y externas a la organización que faciliten la consecución de los objetivos institucionales y llevar a cabo intercambios que resulten beneficiosos para las partes	(10). Competencia considerada solo en el Manual de Funciones de EMCALI.
1. Utiliza sus contactos para conseguir objetivos.	
2. Comparte información para establecer lazos.	
3. Interactúa con otros de un modo efectivo y adecuado.	
4. Se esfuerza en identificar las ventajas mutuas de una negociación y destaca los inconvenientes de una no negociación.	
5. Identifica las posiciones propia y ajena de una negociación, intercambiando concesiones y alcanzando acuerdos satisfactorios basados en una filosofía ganar - ganar.	

**Tabla 13. (Continuación)**

COMPETENCIAS NIVEL JERÁRQUICO (DIRECTIVO)	OBSERVACIONES / SUGERENCIA
<b>HABILIDADES COMUNES ADICIONALES:</b> Competencia necesaria de los servidores públicos cuyo desempeño afecta la calidad del producto y/o servicio.	El Decreto 2539 del 2005 no considera habilidades y destrezas adicionales
<b>1. GESTIÓN DE CAMBIO Y DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN:</b> Habilidad para manejar el cambio para asegurar la competitividad a un largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos, manejarlos efectivamente en la búsqueda de soluciones, para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización.	Los autores no la definen como tal, pero la asocian a la competencia de Innovación o específicamente Lombardo, Michel (2009, p 467), la incorpora al "Manejo de visión y propósito"
<b>2. VISIÓN SISTÉMICA:</b> Capacidad de no ver al objeto de un estudio como un conjunto de partes separadas, sino como un solo objeto con partes interrelacionadas buscando un solo y único propósito.	(10). Competencia considerada solo en el Manual de Funciones de EMCALI.
<b>3. MOTIVACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAS:</b> Capacidad de poder hacer que los demás mantengan un ritmo de trabajo intenso, teniendo una conducta autodirigida hacia las metas importantes.	(7). Ver Observación arriba.

Fuente: Tomado de EMCALI EICE ESP Resolución GG No 00892 del 28 de abril del 2011. 1 documento.

**Tabla 18. Competencias Comportamentales para el nivel jerárquico Profesional de EMCALI EICE ESP**

COMPETENCIAS NIVEL JERÁRQUICO (PROFESIONAL)	OBSERVACIONES / SUGERENCIA
<b>APRENDIZAJE CONTINUO:</b> Adquirir y desarrollar permanentemente conocimientos, destrezas y habilidades, con el fin de mantener altos estándares de eficacia organizacional	(11). Aparece tal cual en el Decreto 2539 del 2005
1. Aprende de la experiencia de otros y de la propia	
2. Se adapta y aplica nuevas tecnologías que se implanten en la organización	
3. Aplica los conocimientos adquiridos a los desafíos que se presentan en el desarrollo del trabajo	
4. Investiga, indaga y profundiza en los temas de su entorno o área de desempeño.	
5. Reconoce las propias limitaciones y las necesidades de mejorar su preparación.	
6. Asimila nueva información y la aplica correctamente.	

**Tabla 14. (Continuación)**

COMPETENCIAS NIVEL JERÁRQUICO (PROFESIONAL)	OBSERVACIONES / SUGERENCIA
<p><b>EXPERTICIA PROFESIONAL:</b> Aplicar el conocimiento profesional en la resolución de problemas y transferirlo a su entorno laboral.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aplica reglas básicas y conceptos complejos aprendidos.</li> <li>2. Identifica y reconoce con facilidad las causas de los problemas y sus posibles soluciones</li> <li>3. Analiza en un modo sistemático y racional las relaciones y soluciones en los aspectos del trabajo, basándose en la información relevante.</li> <li>4. Planea, organiza y ejecuta múltiples tareas tendientes a alcanzar resultados institucionales.</li> <li>5. Desarrolla y ejecuta actividades de mejoramiento continuo en los procesos que administra.</li> </ol>	<p>(12). La conducta: “Desarrolla y ejecuta actividades de mejoramiento continuo en los procesos que administra”, se considera acertada haberla involucrado en la competencia de Experticia Profesional, en el Manual de Funciones, en lugar de la conducta: “Clarifica datos o situaciones complejas” considerada en el Decreto 2539 del 2005.</p>
<p><b>INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD:</b> Capacidad para generar y desarrollar nuevas ideas, conceptos, métodos y soluciones.</p>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ofrece respuestas alternativas</li> </ol>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Aprovecha las oportunidades y problemas para dar soluciones novedosas</li> </ol>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Desarrolla nuevas formas de hacer y tecnologías.</li> </ol>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Busca nuevas alternativas de solución y se arriesga a romper esquemas tradicionales.</li> </ol>	<p>(11). Aparece tal cual en el Decreto 2539 del 2005</p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Inicia acciones para superar los obstáculos y alcanzar metas específicas.</li> </ol>	
<p><b>ANÁLISIS Y RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS:</b> Capacidad general para realizar análisis lógico, sistemático y estructurado de una situación o problema hasta llegar a determinar, con un margen de error razonable, las posibles causas o alternativas de solución de esa situación o dificultad.</p>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identifica causas y motivaciones personales que dificultan la integración en el espíritu del grupo de una determinada persona o grupo de personas.</li> </ol>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Analiza causas que originen situaciones indeseadas en la organización.</li> </ol>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Establece con acierto las causas de determinados problemas operativos, realizando la investigación lógica necesaria para llegar a conclusiones pertinentes.</li> </ol>	<p>(13). Orientada a competencias de la categoría del conocimiento; no está contemplada en el Decreto 2539 del 2005.</p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Comienza tareas preparatorias para determinadas actividades necesarias, antes de que sean ordenadas por las líneas jerárquicas.</li> </ol>	

**Tabla 14. (Continuación)**

<b>COMPETENCIAS NIVEL JERÁRQUICO (PROFESIONAL)</b>	<b>OBSERVACIONES / SUGERENCIA</b>
<p><b>CALIDAD:</b> Demuestra un nivel de conceptualización, rigor y acierto técnico en señalamiento y verificación de las especificaciones de los servicios y productos finales de su dependencia</p> <p>1. Aplica las directrices del sistema de calidad "hacer bien el trabajo desde la primera vez y adoptar una actitud preventiva frente a sus responsabilidades"</p> <p>2. Promueve con acciones la cultura del mejoramiento continuo y de la innovación.</p> <p>3. Desarrolla sus funciones con un conocimiento efectivo de los procesos a su cargo y las competencias requeridas para desarrollarlos, para la atención oportuna y eficaz a los clientes internos y externos.</p> <p>4. Implementa el uso de tecnologías de la información y comunicación para el desarrollo de las funciones a su cargo</p>	<p>(13). Orientada a competencias de la categoría del conocimiento; no está contemplada en el Decreto 2539 del 2005.</p>
<p><b>HABILIDADES COMUNES ADICIONALES:</b> Competencia necesaria de los servidores públicos cuyo desempeño afecta la calidad del producto y/o servicio.</p>	
<p><b>1. TOLERANCIA A LA PRESIÓN:</b> Capacidad de continuar actuando eficazmente aún en situaciones de presión de tiempo, oposiciones y diversidad. Es facultad de responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.</p>	
<p><b>2. LIDERAZGO DE GRUPOS DE TRABAJO:</b> Capacidad de asumir el rol de orientador y guía de un grupo o equipo de trabajo, utilizando la autoridad con arreglo a las normas y promoviendo la efectividad en la consecución de los objetivos y metas institucionales</p>	
<p><b>3. TOMA DE DECISIONES:</b> Capacidad de elegir entre una o varias alternativas para solucionar un problema y tomar las acciones concretas y consecuentes con la elección realizada.</p>	<p>(15). Caracterizada como una competencia con sus conductas en el Decreto 2539 del 2005</p>
<p><b>4. DESTREZA NUMÉRICA:</b> Capacidad de razonamiento matemático, resolución de problemas y agilidad para resolverlos.</p>	<p>(14). Se recomienda definir las conductas asociadas.</p>

Fuente: Tomado de EMCALI EICE ESP Resolución GG No 00892 del 28 de abril del 2011. 1 documento.

**Tabla 19. Competencias Comportamentales para el nivel jerárquico Técnico de EMCALI EICE ESP**

COMPETENCIAS NIVEL JERÁRQUICO (TÉCNICO)	OBSERVACIONES / SUGERENCIA
<b>EXPERTICIA TÉCNICA:</b> Entender y aplicar los conocimientos técnicos del área de desempeño y mantenerlos actualizados. 1. Capta y asimila con facilidad conceptos e información. 2. Aplica el conocimiento técnico en las actividades cotidianas. 3. Analiza la información de acuerdo con las necesidades de la organización. 4. Comprende los aspectos técnicos y los aplica al desarrollo de procesos y procedimientos en los que está involucrado. 5. Resuelve problemas utilizando los conocimientos técnicos de su especialidad para el logro de los indicadores y estándares establecidos.	(16). Tomada textualmente en el Manual de Funciones de EMCALI, del Decreto 2539 del 2005
<b>CREATIVIDAD E INNOVACIÓN:</b> Presentar ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones. 1. Propone y encuentra formas nuevas y eficaces de hacer las cosas. 2. Es recursivo. 3. Es práctico 4. Busca nuevas alternativas de solución. 5. Revisa permanentemente los procesos y procedimientos para optimizar los resultados.	(16). Tomada textualmente en el Manual de Funciones de EMCALI, del Decreto 2539 del 2005
<b>ADAPTACIÓN AL CAMBIO:</b> Enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas para aceptar los cambios positiva y constructivamente 1. Domina rápidamente nuevos saberes técnicos. 2. Considera los cambios como oportunidad para aprender y crecer. 3. Acepta y se adapta fácilmente a los cambios. 4. Responde al cambio con flexibilidad. 5. Promueve el cambio.	(17) Competencia incluida en el Manual de Funciones para los niveles jerárquicos Técnico y Asistencial, aunque en este último tan solo se consideran 3 de las 5 conductas asociadas en el nivel jerárquico Técnico.
<b>SERVICIO AL CLIENTE:</b> Capacidad para actuar como proveedor de servicios y productos orientado a satisfacer las necesidades de un cliente buscando sorprenderlo favorablemente.	

**Tabla 15. (continuación)**

COMPETENCIAS NIVEL JERÁRQUICO (TÉCNICO)	OBSERVACIONES / SUGERENCIA
1. Negocia con los usuarios de manera efectiva y sabe manejar la hostilidad.	(18). “Servicio al Cliente” competencia del nivel jerárquico Técnico (tan solo en el Manual de Funciones de EMCALI), para algunos autores la asocian y la definen como “Orientación y Servicio al Cliente” como lo hace PSICUS Consultores <sup>60</sup> o lo insinúa Michel Lombardo <sup>61</sup> cuando lo agrupa dentro la “Gestión de Relaciones Diversas” del factor “Habilidades Personales e Interpersonales”.
2. Organiza los procesos de trabajo para servir con calidad y oportunidad a los clientes de la empresa.	
3. Expresa satisfacción personal, es agradable y efectivo al establecer contacto con los clientes de la empresa.	
4. Dirige la atención a los clientes a aumentar la satisfacción de estos por el servicio que ofrece la empresa.	
5. Desarrolla la escucha activa para comprender las necesidades de los clientes.	
6. Alinea su desempeño con las estrategias comerciales de la empresa.	
<b>RELACIONES INTERPERSONALES:</b> Establecer y mantener relaciones de trabajo, amistosas y positivas, basadas en la comunicación abierta y fluida en el respecto los demás.	(19). Tomada textualmente del Decreto 2539 y definida allí solo para el nivel Jerárquico Asistencial. En el Manual de Funciones de EMCALI, se estipula con las mismas conductas, tanto para el nivel Técnico como para el nivel Asistencial
1. Escucha con interés a las personas y capta las preocupaciones, intereses y necesidades de los demás.	
2. Transmite eficazmente las ideas, sentimientos e información impidiendo con ello malos entendidos o situaciones confusas que puedan generar conflictos.	
<b>HABILIDADES COMUNES ADICIONALES:</b> Competencia necesaria de los servidores públicos cuyo desempeño afecta la calidad del producto y/o servicio.	El Decreto 2539 del 2005 no considera habilidades y destrezas adicionales
<b>1. DESTREZA NUMÉRICA:</b> Capacidad de razonamiento matemático, resolución de problemas y agilidad para resolverlos.	(14). Se recomienda definir las conductas asociadas.
<b>2. DESTREZA MANUAL:</b> Capacidad para ejecutar labores con precisión, facilidad y rapidez.	(20). Hace referencia a condiciones físicas y sicomotoras, y se define también para el Nivel Asistencial.
<b>3. AGUDEZA VISUAL Y AUDITIVA:</b> Reconocimiento sensorial visual, se refiere a los procesos de integración visomotora, función viso espacial, organización visomotora y percepción simultánea. Auditiva: reconocimiento e interpretación sensorial de los estímulos auditivos. Se refiere a las habilidades de discriminación	(20). Hace referencia a condiciones físicas y sicomotoras, y se define también para el Nivel Asistencial.

<sup>60</sup> PSICUS, Op. cit. p. 36

<sup>61</sup> LOMBARDO, Op. cit. p. 53



**Tabla 20. Competencias Comportamentales para el nivel jerárquico Asistencial de EMCALI EICE ESP**

COMPETENCIAS NIVEL JERÁRQUICO (ASISTENCIAL)	OBSERVACIONES / SUGERENCIA
<b>ADAPTACIÓN AL CAMBIO:</b> Enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas para aceptar los cambios positiva y constructivamente. 1. Acepta y se adapta fácilmente a los cambios. 2. Responde al cambio con flexibilidad. 3. Promueve el cambio.	(17). Competencia incluida en el Manual de Funciones para los niveles jerárquicos Técnico y Asistencial, aunque en este último tan solo se consideran 3 de las 5 conductas asociadas en el nivel jerárquico Técnico.
<b>DISCIPLINA:</b> Adaptarse a las políticas institucionales y buscar información de los cambios en la autoridad competente. 1. Acepta instrucciones aunque se difiera de ellas. 2. Realiza los cometidos y tareas del puesto de trabajo. 3. Acepta supervisión constante. 4. Realiza funciones orientadas a apoyar la acción de otros miembros de la organización.	(21). Esta competencia no se encuentra referenciada en los demás autores consultados.
<b>RELACIONES INTERPERSONALES:</b> Establecer y mantener relaciones de trabajo, amistosas y positivas, basadas en la comunicación abierta y fluida en el respeto a los demás. 1. Escucha con interés a las personas y capta las preocupaciones, intereses y necesidades de los demás. 2. Transmite eficazmente las ideas, sentimientos e información impidiendo con ello malos entendidos o situaciones confusas que puedan generar conflictos.	(19). Tomada textualmente del Decreto 2539 y definida allí solo para el nivel Jerárquico Asistencial. En el Manual de Funciones de EMCALI, se estipula con las mismas conductas, tanto para el nivel Técnico como para el nivel Asistencial
<b>COLABORACIÓN:</b> Cooperar con los demás con el fin de alcanzar los objetivos institucionales. 1. Ayuda al logro de los objetivos articulando sus actuaciones con los demás. 2. Cumple los compromisos que adquiere. 3. Facilita la labor de sus superiores y compañeros de trabajo.	(22). Alles, Martha (2009), la cataloga como específica de Área. La SECRETEARÍA DEL TRABAJO Y PROVISIÓN SOCIAL <sup>62</sup> , la clasifica dentro del grupo de "Actitudes y valores"
<b>MANEJO DE LA INFORMACIÓN:</b> Manejar con respeto las informaciones personales e institucionales de que dispone. 1. Evade temas que indagan sobre información confidencial. 2. Recoge solo información imprescindible para el desarrollo de la tarea. 3. Organiza y guarda de forma adecuada la información a su cuidado, teniendo en cuenta las normas legales y de la organización.	(23). Esta competencia como tal no está referenciada por alguno de los autores consultados. Se asocia a la competencia "prudencia" definida por Alles, Martha

<sup>62</sup> SECRETEARÍA DEL TRABAJO Y PROVISIÓN SOCIAL, Op. cit. p. 76



**Tabla 16. (Continuación)**

<b>COMPETENCIAS NIVEL JERÁRQUICO (ASISTENCIAL)</b>	<b>OBSERVACIONES / SUGERENCIA</b>
4. No hace pública información laboral o de las personas que pueda afectar la organización o las personas.	
5. Es capaz de discernir qué se puede hacer público y qué no.	
6. Transmite información oportuna y objetiva.	
<b>HABILIDADES COMUNES ADICIONALES:</b> Competencia necesaria de los servidores públicos cuyo desempeño afecta la calidad del producto y/o servicio.	El Decreto 2539 del 2005 no considera habilidades y destrezas adicionales
<b>1. DESTREZA NUMÉRICA:</b> Capacidad de razonamiento matemático, resolución de problemas y agilidad para resolverlos.	(24). No está referenciada por los autores consultados.
<b>2. DESTREZA MANUAL:</b> Capacidad para ejecutar labores con precisión, facilidad y rapidez.	(20). Hace referencia a condiciones físicas y sicomotoras, y se define igual para el Nivel Técnico y para el Nivel Asistencial.
<b>3. AGUDEZA VISUAL Y AUDITIVA:</b> Reconocimiento sensorial visual, se refiere a los procesos de integración visomotora, función viso espacial, organización visomotora y percepción simultánea. Auditiva: reconocimiento e interpretación sensorial de los estímulos auditivos. Se refiere a las habilidades de discriminación auditiva y aprendizaje auditivo verbal.	(20). Hace referencia a condiciones físicas y sicomotoras, y se define igual para el Nivel Técnico y para el Nivel Asistencial.

Fuente: Tomado de EMCALI EICE ESP Resolución GG No 00892 del 28 de abril del 2011

Hay competencias de Nivel jerárquico que se comparten entre los niveles jerárquicos Profesional y Técnico: “Innovación y Creatividad” aunque es el mismo título para la competencia, se definen conductas diferentes para cada uno de estos niveles jerárquicos; los niveles Técnico y Asistencial comparten: “Adaptación al Cambio” y “Relaciones Interpersonales”. De igual forma las habilidades adicionales jerárquicas: “Destreza Numérica” se comparte entre los niveles jerárquicos Profesional y Técnico; “Destreza Manual” y “Agudeza Visual y Auditiva” se comparten entre los niveles jerárquicos Técnico y Asistencial.

### **6.3 GRADUACIÓN DE COMPETENCIAS**

Con base en la “Encuesta para la Determinación del Nivel de Dominio de las competencias comportamentales de EMCALI EICE ESP”, se presenta a continuación el resultado del ejercicio de graduación por niveles jerárquicos de las competencias comunes y de las competencias jerárquicas.

El término graduación corresponde al nivel de dominio requerido. Los resultados se compilan por nivel jerárquico en matrices según la calificación dada por los mismos funcionarios y este promedio se pondera (en 37,5%) con el promedio de la calificación dada por los jefes directos (en 62,5%), con excepción del nivel jerárquico Directivo, que no pudo ser calificado por el jefe directo, el Director Operativo de Redes, por lo tanto, la auto-evaluación del nivel requerido para los cargos Directivos del DRS, se toma el 100% de la calificación.

**6.3.1 Graduación de competencias comunes u organizacionales.** A continuación, en la tabla 17, se muestra un ejemplo de la compilación de la información recogida de las encuestas diligenciadas tanto por los funcionarios como de los Jefes, respecto a la calificación de una competencia común (“Sentido de compromiso y pertenencia”) y sus cuatro conductas del nivel jerárquico Técnico, para ser analizadas y evaluadas, y así obtener como resultado el promedio ponderado tanto para la autoevaluación de los funcionarios (ponderación en el 37,5%), como la evaluación ponderada (62,5%) de la calificación por parte de los jefes para el nivel jerárquico Técnico; con estas dos evaluaciones se obtiene como resultado el nivel de dominio requerido para cada una de las conductas y de la competencia.

**Tabla 21. Ejemplo para la determinación del nivel de dominio requerido**

V. COMPROMISOS COMPORTAMENTALES	PONDERACIÓN JERÁRQUICA POR AUTOEVALUACIÓN Dominio Requerido							37,50%	PONDERACIÓN JERÁRQUICA POR JEFE							62,50%	100%
COMPETENCIAS COMUNES Y CONDUCTAS ASOCIADAS	AUTOEVALUACIÓN NIVEL DOMINIO REQUERIDO PARA EL CARGO (NIVEL JERÁRQUICO TÉCNICO)							Promedio A	EVALUACIÓN POR JEFE NIVEL DOMINIO REQUERIDO PARA EL (NIVEL JERÁRQUICO TÉCNICO)							Promedio J	Nivel de Dominio Requerido
	Encuestas Cantidad						9		Encuestas Cantidad						3		
SENTIDO DE COMPROMISO Y PERTENENCIA:	1	2	3	4	5	N			1	2	3	4	5	N			NvJT
	0	0	4	2	3	9	3,9		0	0	0	2	1	3	4,3		4,2
1. Promueve las metas de la organización y ...	0	0	2	3	4	9	4,2		0	0	0	2	1	3	4,3		4,3
2. Antepone las necesidades de la organización ...	1	0	4	1	3	9	3,6		0	0	0	2	1	3	4,3		4,0
3. Apoya a la organización en situaciones difíciles.	1	0	4	1	3	9	3,6		0	0	0	3	0	3	4,0		3,8
4. Demuestra sentido de pertenencia en todas...	0	0	3	3	3	9	4,0		0	0	0	2	1	3	4,3		4,2

En la tabla se observa en la parte central, los resultados de la calificación del nivel requerido según la estimación de la autoevaluación de los funcionarios de los cargos del nivel jerárquico Técnico, donde se detalla la cantidad de encuestas

analizadas por cada conducta: nueve en total (N), y la cantidad de encuestas que respondieron en cada nivel de uno a cinco de la escala de Linkert; se calcula el promedio ponderado como la suma producto de las matrices de cantidad de encuestas por cada nivel y la de referencia de los niveles de la escala.

De forma similar, en la parte derecha se calcula el resultado del promedio ponderado de las calificaciones según la cantidad de encuestas respondidas por los jefes, que para este caso son tres.

El resultado final del nivel de dominio requerido para el nivel jerárquico Técnico se registra en la columna de la derecha. De igual forma se procede para cada uno de los cuatro niveles jerárquicos considerados en el DRS: Asistencial, Técnico, Profesional y Directivo como se muestra en la tabla 18.

**Tabla 22. Niveles de domino requeridos para las Competencias, Conductas y Habilidades Comunes por niveles jerárquicos en DRS**

Competencias, Conductas y Habilidades adicionales Comunes	Nivel Jerárquico			
	NvJA	NvJT	NvJP	NvJD
<b>ORIENTACIÓN AL LOGRO Y A RESULTADOS:</b> Esfuerzo por lograr mayor productividad, estableciendo retos y métodos de trabajo para mejorar su desempeño contribuyendo al cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales con eficacia y calidad	4,2	4,0	4,0	5,0
1. Cumple con oportunidad las funciones que le son asignadas en función de estándares, objetivos y metas establecidas por la Empresa.	4,0	4,0	4,0	4,5
2. Se esfuerza en el mejoramiento continuo del propio desempeño.	4,2	4,0	4,0	4,5
3. Asume la responsabilidad por sus resultados.	4,2	4,0	4,2	5,0
4. Compromete recursos y tiempos para mejorar la productividad tomando las medidas necesarias para minimizar los riesgos.	3,8	3,9	4,0	5,0
5. Realiza todas las acciones necesarias para alcanzar los objetivos propuestos enfrentando los obstáculos que se presenten.	4,3	4,4	4,0	4,5
<b>ORIENTACIÓN AL CLIENTE:</b> Dirigir las decisiones y acciones a la satisfacción de las necesidades e intereses de los clientes internos y externos, de conformidad con las responsabilidades públicas asignadas a la entidad, manteniendo una escucha activa e igualmente presentando alternativas encaminadas al ofrecimiento de un buen servicio	4,0	4,0	3,9	5,0
1. Atiende y valora las necesidades y peticiones de los clientes de manera eficaz, manteniendo en todo momento un comportamiento diligente y correcto para maximizar la credibilidad y prestigio de la empresa y sus profesionales.	4,1	4,0	4,0	4,5

**Tabla 18. (Continuación)**

<b>Competencias, Conductas y Habilidades adicionales Comunes</b>	<b>Nivel Jerárquico</b>			
	<b>NvJA</b>	<b>NvJA</b>	<b>NvJA</b>	<b>NvJA</b>
2. Considera las necesidades de los clientes al diseñar y desarrollar proyectos y/o servicios	4,0	4,0	3,9	5,0
3. Da respuesta oportuna a las necesidades de los clientes de conformidad con el servicio que ofrece y las políticas de calidad de la empresa.	3,9	4,0	4,0	4,5
4. Establece diferentes canales de comunicación con los clientes para conocer sus necesidades y propuestas y responder a las mismas	3,6	3,9	4,0	4,0
5. Reconoce la interdependencia en su trabajo y el de otros.	4,0	4,0	3,9	5,0
<b>TRANSPARENCIA:</b> Habilidad para comportarse dentro de los principios y valores éticos de la entidad y de la función pública, evitando riesgos de corrupción y usando adecuadamente los recursos	4,3	4,3	4,2	5,0
1. Utiliza los recursos de la empresa para el desarrollo de las labores y la prestación del servicio, eliminando cualquier discrecionalidad indebida.	4,3	4,1	4,2	5,0
2. Proporciona información veraz, objetiva y basada en hechos.	4,3	4,1	4,2	5,0
3. Facilita el acceso a la información relacionada con sus responsabilidades y con el servicio a cargo de la entidad	4,2	4,2	4,1	5,0
4. Demuestra imparcialidad en sus decisiones.	4,1	4,3	4,1	5,0
5. Ejecuta sus funciones con base en las normas y criterios aplicables.	4,3	4,0	4,1	5,0
6. Muestra coherencia entre lo que dice y lo que hace.	4,5	4,4	4,2	5,0
7. No se apropia de éxitos ajenos.	4,1	4,2	4,2	5,0
<b>TRABAJO EN EQUIPO E INTERACCIÓN PERSONAL:</b> Habilidad para participar de manera activa con una actitud colaboradora en el logro de metas compartidas, afrontando los problemas que surgen y resolviéndolos en beneficio del equipo, integrando esfuerzos para la consecución de metas institucionales comunes, manteniendo un ambiente agradable	4,0	4,2	4,2	5,0
1. Se muestra dispuesto a colaborar con su jefe o con los jefes de otras áreas aun cuando no se lo pidan.	3,8	4,2	4,1	5,0
2. Desarrolla su trabajo en colaboración con compañeros del área o de otras áreas sin generar conflictos.	4,2	4,3	4,2	4,5
3. Da protagonismo a los colaboradores cuando se alcanza el éxito.	3,4	3,6	3,8	4,5
4. Mantiene relaciones cordiales y recíprocas con grupos de personas internas y externas que faciliten el logro de los objetivos.	4,1	4,3	4,2	4,5
<b>SENTIDO DE COMPROMISO Y PERTENENCIA:</b> Comportamiento relacionado con la lealtad y la capacidad de desarrollar compromisos con el logro de la misión institucional	4,3	4,2	4,2	5,0
1. Promueve las metas de la organización y respeta sus normas.	4,1	4,3	4,2	5,0

**Tabla 18. (Continuación)**

Competencias, Conductas y Habilidades adicionales Comunes	Nivel Jerárquico			
	NvJA	NvJA	NvJA	NvJA
2. Antepone las necesidades de la organización a sus propias necesidades.	4,1	4,0	4,0	5,0
3. Apoya a la organización en situaciones difíciles.	4,1	3,8	4,1	5,0
4. Demuestra sentido de pertenencia en todas sus actuaciones	4,4	4,2	4,2	5,0
<b>HABILIDADES COMUNES ADICIONALES:</b> Competencia necesaria de los servidores públicos cuyo desempeño afecta la calidad del producto y/o servicio.	4,2	3,9	4,1	5,0
1. <b>COMPORTAMIENTO ÉTICO:</b> Refiere a las acciones correctas y justas que una persona hace dentro de los principios y valores éticos de la entidad y de la función pública	4,4	4,2	4,1	5,0
2. <b>EXPRESIÓN ORAL Y ESCRITA:</b> Capacidad para la producción de textos escritos reconociendo la escritura como un proceso que requiere pensar, organizar, planear, editar y socializar lo que ha construido de manera clara y precisa.	3,7	3,6	3,9	5,0

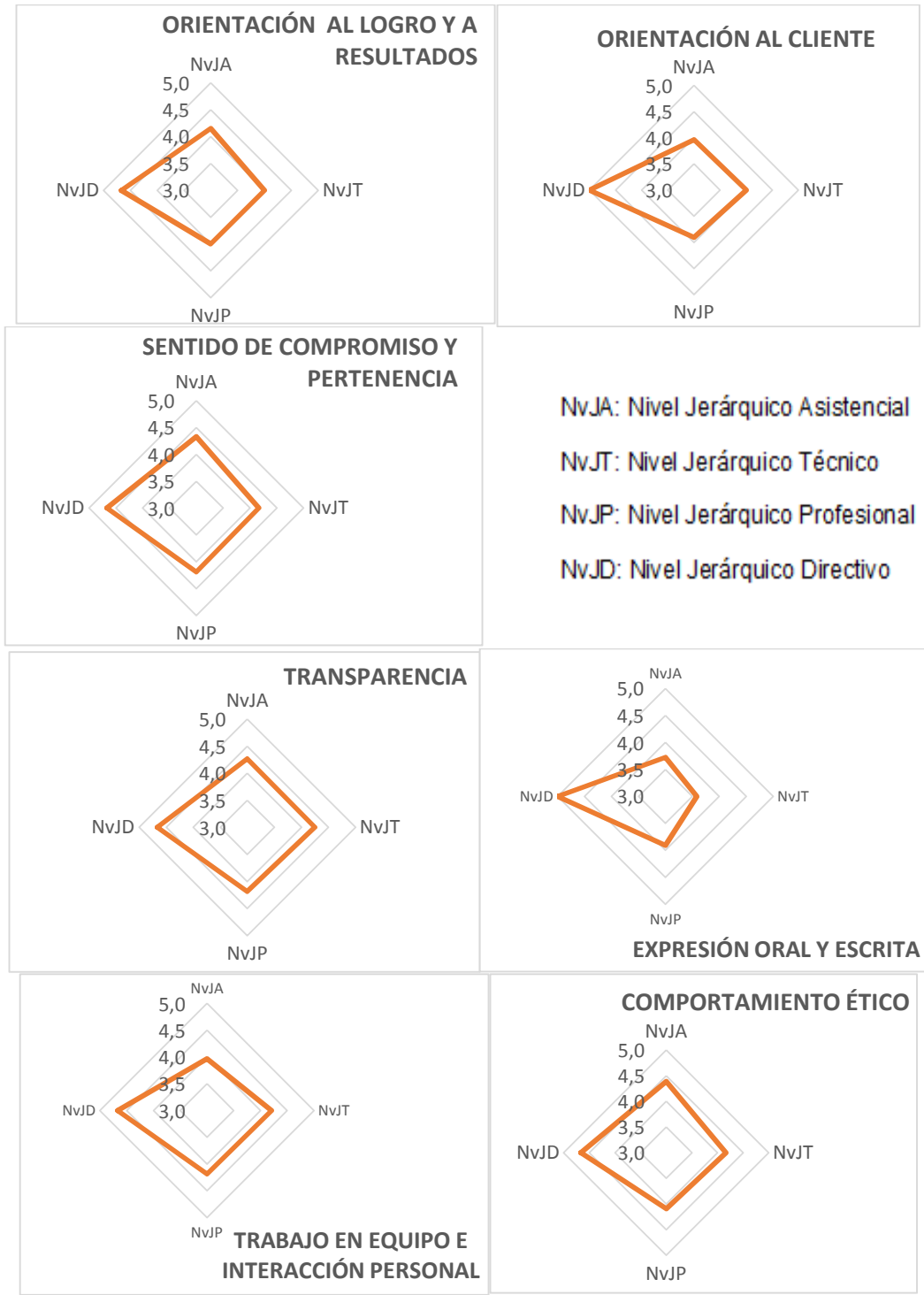
NvJA: Nivel Jerárquico Asistencial    NvJT: Nivel Jerárquico Técnico

NvJP: Nivel Jerárquico Profesional    NvJD: Nivel Jerárquico Directivo

Graficando los resultados, como se muestra en la figura nueve, se observa que el nivel jerárquico Directivo requiere niveles de dominio más altos que los demás niveles jerárquicos y muy cercanos a la escala de cinco, de las competencias, conductas y habilidades comunes, con valores mínimos requeridos de 4,5 para algunas conductas, con excepción de la conducta de la competencia Orientación al Cliente: “Establece diferentes canales de comunicación con los clientes para conocer sus necesidades y propuestas y responder a las mismas”, que se coloca en un nivel de dominio requerido igual a cuatro.

“Expresión Oral y Escrita”, habilidad común adicional, es la de dominio requerido en promedio más bajo (3,7) para los niveles jerárquicos Asistencial, Técnico y Profesional, mientras que nivel de dominio requerido es de cinco para el nivel Jerárquico Directivo, lo cual puede ser entendible considerando que los cargos directivos son más de labores en oficina.

**Figura 9. Nivel de dominio requerido en competencias y habilidades adicionales comunes en DRS**



Se resalta que el más alto nivel de dominio requerido promedio (4,3), se da a las competencias: “Sentido de Compromiso y Pertenencia”, que es de tipo administrativo; “Trasparencia” y la habilidad “Comportamiento Ético”, clasificadas genéricamente como de “valores”.

“Orientación al Logro y al Resultado” y “Orientación al Cliente” que apuntan a las competencias administrativas, están en un promedio de nivel de dominio requerido intermedio de 4,2, siendo la cuota para el nivel jerárquico Asistencial con dominio requerido el más alto dentro del grupo.

“Trabajo en Equipo e Interacción Personal”, competencia de tipo administrativa, puesta en forma gradual de mayor a menor en las exigencias de nivel dominio requerido para los niveles jerárquicos Directivo, Profesional y Técnico, presenta una connotación especial cuando se califica el nivel de dominio requerido para la conducta asociada: “Da protagonismo a los colaboradores cuando se alcanza el éxito”, se establece una gran diferencia (4,3 versus 3,6 en promedio) entre el nivel jerárquico Directivo y los otros tres niveles jerárquicos.

**6.3.2 Graduación de competencias jerárquicas nivel Asistencial.** El nivel de dominio requerido para el nivel jerárquico Asistencial, se establece con base en las calificaciones dadas por los 56 funcionarios del grupo de cargos de este nivel jerárquico y por seis jefes directos de ellos, considerando en la evaluación la ponderación establecida del 37,5% para el promedio de las calificaciones dadas por los funcionarios y 62,5 % para el promedio de la calificación dada por los jefes.

Para las competencias, conductas y habilidades comunes y jerárquicas del nivel Asistencial, la calificación del nivel de dominio requerido según el criterio de los Jefes directos (promedio 4,3 con máximo de 4,5 y mínimo de 4,0), es más alto que el nivel de dominio requerido establecido por los mismos funcionarios en la autoevaluación (promedio 3,9 con máximo de 4,3 y mínimo de 3,9), en la tabla 19, se muestra la comparación y resultado para las competencias Jerárquicas de Nivel Asistencial.

**Tabla 23. Nivel de dominio requerido para las competencias jerárquicas de nivel Asistencial en el DRS.**

<b>COMPETENCIAS y HABILIDADES ADICIONALES DE NIVEL JERÁRQUICO ASISTENCIAL</b>	<b>Calificación por Funcionarios 37,5%</b>	<b>Calificación por Jefes Directos 62,5%</b>	<b>Nivel de dominio requerido 100%</b>
Adaptación al cambio	4,0	4,2	4,1
Relaciones interpersonales	4,2	4,5	4,4
Disciplina	4,1	4,0	4,0
Colaboración	4,2	4,5	4,4
Manejo de la información	4,0	4,5	4,3
Destreza numérica (HJA)	3,9	3,8	3,8
Destreza manual (HJA)	4,1	4,0	4,0
Agudeza visual y auditiva(HJA)	4,1	4,0	4,0

HJA: Habilidad Jerárquica adicional del nivel Asistencial

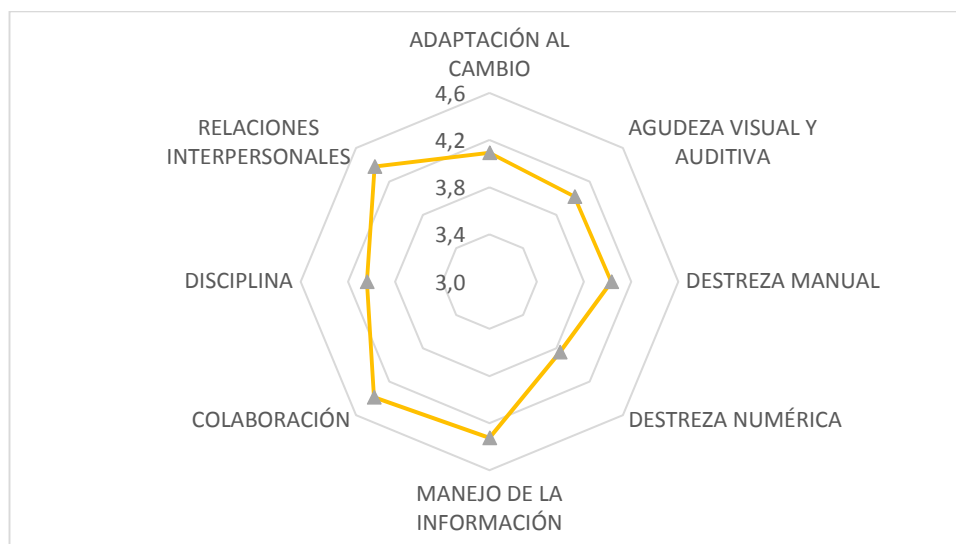
El nivel de dominio requerido para el nivel jerárquico Asistencial está alrededor de 4,1, con valores máximos de 4,4 para las competencias jerárquicas “Colaboración” y “Comportamiento Ético”, valor mínimo de 3,8 para “Destreza Numérica” habilidad jerárquica adicional.

Las tres habilidades jerárquicas adicionales: “Destreza numérica”, “Destreza Manual” y Agudeza visual y auditiva” tienen calificación de nivel de dominio requerido más bajo que las competencias jerárquicas.

Las competencias jerárquicas: “Relaciones Interpersonales”, “Colaboración” y “Manejo de la Información” presentan los niveles de dominio requerido más altos entre 4,3 y 4,4). En forma gráfica se muestran estos resultados en la figura 10.



**Figura 10. Nivel de Dominio Requerido para Competencias Jerárquicas de Nivel Asistencial en DRS**



**6.3.3 Graduación de competencias jerárquicas nivel Técnico.** El nivel de dominio requerido para el nivel jerárquico Técnico, se establece con base en las calificaciones dadas por los nueve funcionarios del grupo de cargos de este nivel jerárquico y por cuatro jefes, considerando en la evaluación la ponderación establecida del 37,5% para el promedio de las calificaciones dadas por los funcionarios y 62,5% para el promedio de la calificación dada por los jefes directos.

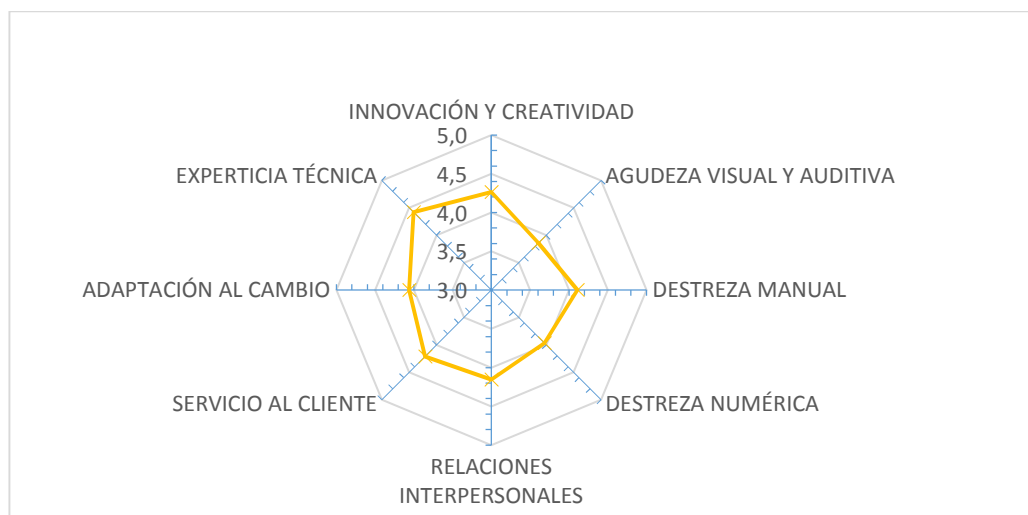
Para el nivel jerárquico Técnico, los jefes directos califican el nivel de dominio requerido alrededor de 4,3 como promedio con un máximo de 4,5 para la competencia jerárquica “Experticia Técnica” y un mínimo de 4,0 para la “Agudeza visual y auditiva”, mientras que la autoevaluación de nivel de dominio requerido por parte de los mismos funcionarios está en un promedio de 3,9 con un máximo de 4,3 también para la “Experticia Técnica” y un mínimo de 3,5 para la “Destreza numérica” que es la competencia que representa mayor diferencia entre la calificación de dominio requerido según criterio de los Jefes directos y funcionarios de nivel técnico. Otra diferencia importante entre los conceptos en el dominio requerido de jefes y funcionarios está en la competencia “Adaptación al Cambio”, 4,3 versus 3,8. En la tabla 20 y en la Figura 11, se detallan estos resultados.

**Tabla 24. Nivel de Dominio Requerido para Competencias Jerárquicas de Nivel Técnico en DRS**

COMPETENCIAS JERÁRQUICAS DE NIVEL TÉCNICO	Calificación por Funcionarios 37,5%	Calificación por Jefes Directos 62,5%	Nivel de dominio requerido 100%
Innovación y creatividad	4,3	4,3	4,3
Experticia técnica	4,3	4,5	4,4
Adaptación al cambio	3,8	4,3	4,1
Servicio al cliente	4,1	4,3	4,2
Relaciones interpersonales	4,0	4,3	4,2
Destreza numérica (HJA)	3,5	4,3	4,0
Destreza manual (HJA)	3,9	4,3	4,1
Agudeza visual y auditiva (HJA)	3,6	4,0	3,9

HJA: Habilidad Jerárquica Adicional

**Figura 11. Nivel de Dominio Requerido para Competencias Jerárquicas de Nivel Técnico en DRS**



**6.3.4 Graduación de competencias jerárquicas nivel Profesional.** El nivel de dominio requerido para el nivel jerárquico Profesional, se establece con base en las calificaciones dadas por cuatro funcionarios del grupo de cargos de este nivel jerárquico y por dos jefes directos de ellos mismos, considerando en la evaluación la ponderación establecida del 37,5% para el promedio de las calificaciones dadas

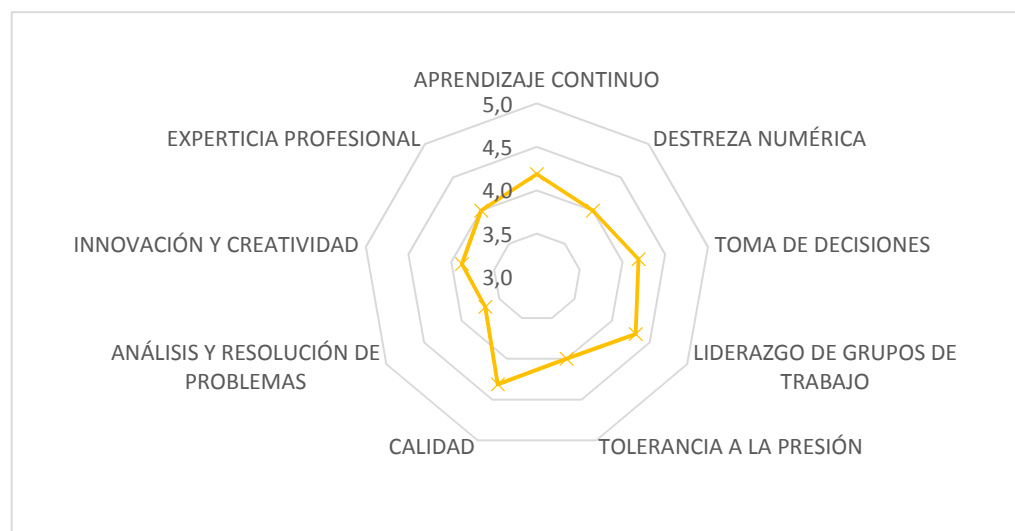
por los funcionarios y 62,5% para el promedio de la calificación dada por los jefes directos. En la tabla 21 y en la figura 12 se muestran los resultados del nivel de dominio requerido para el Nivel Profesional en DRS.

**Tabla 25. Nivel de Dominio Requerido para Competencias Jerárquicas de Nivel Profesional en DRS**

COMPETENCIAS JERÁRQUICAS DE NIVEL PROFESIONAL	Calificación por Funcionarios 37,5%	Calificación por Jefes Directos 62,5%	Nivel de dominio requerido 100%
Aprendizaje continuo	3,7	4,5	4,2
Experticia profesional	4,0	4,0	4,0
Innovación y creatividad	3,7	4,0	3,9
Análisis y resolución de problemas	4,0	3,5	3,7
Calidad	4,0	4,5	4,3
Tolerancia a la presión (HJA)	4,0	4,0	4,0
Liderazgo de grupos de trabajo (HJA)	4,0	4,5	4,3
Toma de decisiones (HJA)	3,7	4,5	4,2
Destreza numérica (HJA)	4,0	4,0	4,0

HJA: Habilidad Jerárquica Adicional

**Figura 12. Nivel de Dominio Requerido para Competencias Jerárquicas de Nivel Profesional en DRS**



Para el nivel jerárquico Profesional los Jefes Directos califican el nivel de dominio requerido alrededor de 4,2 como promedio, con un máximo de 4,5 para las competencias jerárquicas “Calidad” y “Aprendizaje Continuo”, como para la habilidad jerárquica adicional (HJA) “Liderazgo de Grupos de Trabajo” y con un mínimo de 3,5 para “Análisis y Resolución de Problemas”, mientras que la autoevaluación de nivel de dominio requerido por parte de los mismos funcionarios está en un promedio de 3,9 con un máximo de 4,0 para varias de estas competencias y un mínimo de 3,7 para las competencias y/o habilidades jerárquicas adicionales: “Aprendizaje Continuo”, “Innovación y Creatividad” y “Toma de Decisiones”.

“Aprendizaje Continuo” y “Toma de Decisiones”, son la competencia y la habilidad jerárquica adicional que mayor diferencia establecen entre la calificación de dominio requerido por los Jefes Directos (4,5) y la calificación de los mismos funcionarios (3,7).

**6.3.5 Graduación de competencias jerárquicas nivel Directivo.** El nivel de dominio requerido para el nivel jerárquico Directivo en DRS, se establece solo con base en las calificaciones dadas por dos funcionarios del grupo de cargos de este nivel jerárquico: a) el Jefe del DRS, con nombramiento temporal de ocho meses y por Coordinador, también cargo temporal sin reemplazo en el DRS, por lo tanto, el promedio de sus calificaciones se pondera en el 100%, dado también que no fue posible concretar la encuesta de evaluación por parte del Director Operativo de Redes, su Jefe Directo.

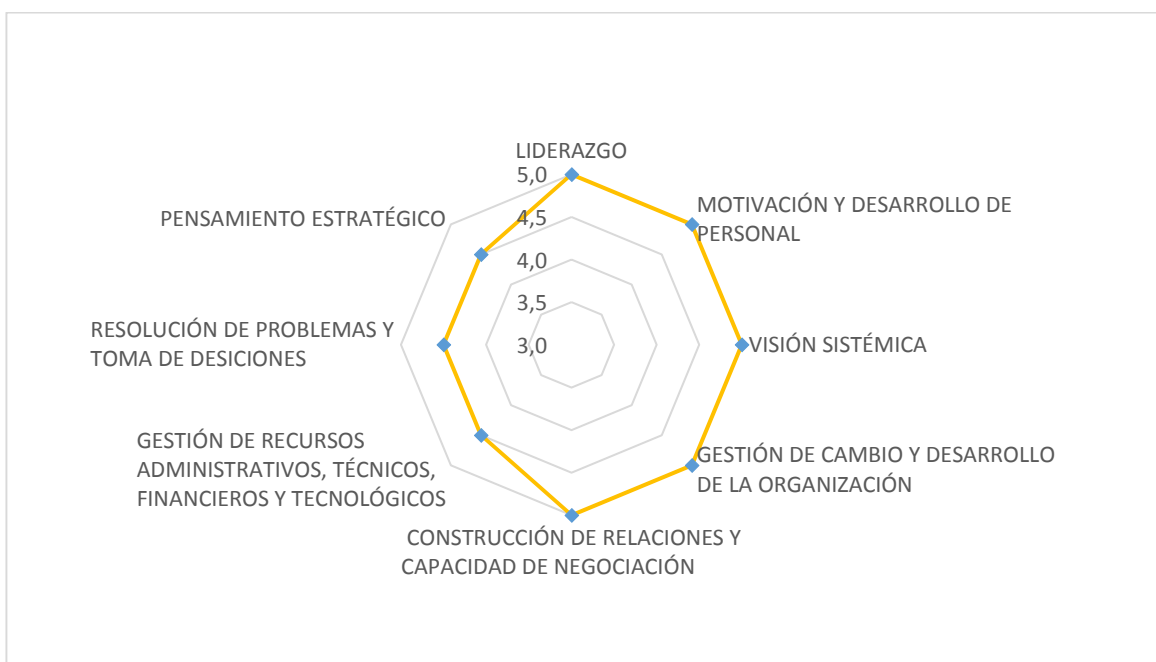
Dado que la encuesta para determinar el nivel de dominio de las competencias de nivel Jerárquico Directivo, presentada a los dos Directivos de DRS se basa en una escala Likert de unidades enteras de uno a cinco, las respuestas están entre cuatro cinco, así se obtienen resultados entre estas dos unidades, como se detalla en la tabla 22 y en la figura 13, por consiguiente, para este caso se sugiere extender la encuesta a los Directivos de los otros dos departamentos de la DOR: Redes Norte y Corporativos - Valor Agregado y disponer de la respuesta a la encuesta del Director Operativo de Redes.

**Tabla 26. Nivel de Dominio Requerido para Competencias Jerárquicas de Nivel Directivo en DRS (Autoevaluación)**

<b>COMPETENCIAS y HABILIDADES ADICIONALES JERÁRQUICAS DE NIVEL DIRECTIVO</b>	<b>Nivel de dominio requerido 100%</b>
Liderazgo	5,0
Pensamiento estratégico	4,5
Resolución de problemas y toma de decisiones	4,5
Gestión de recursos administrativos, técnicos, financieros y tecnológicos	4,5
Construcción de relaciones y capacidad de negociación	5,0
Gestión de cambio y desarrollo de la organización (HJA)	5,0
Visión sistémica (HJA)	5,0
Motivación y desarrollo de personal (HJA)	5,0

HJA: Habilidad jerárquica adicional

**Figura 13. Nivel de Dominio Requerido para Competencias Jerárquicas de Nivel Directivo en DRS**



#### 6.4 NIVEL DE DOMINIO ACTUAL DE LAS COMPETENCIAS, CONDUCTAS Y HABILIDADES ADICIONALES COMUNES DEL DRS

Con el mismo formato para evaluación de competencias comunes (ver Anexo F) con que se califica el nivel de dominio requerido, se aplica por segunda vez y se hace la autoevaluación del nivel de dominio actual por cada uno de los 73 funcionarios encuestados y se promedian los resultados por cada grupo de cargos que conforman cada nivel jerárquico. Dado que no se da la oportunidad de tener esta evaluación con la metodología sugerida en este proyecto de 90°, por parte de los jefes directos para cada uno de los funcionarios encuestados, se cuenta con las respuestas de la encuesta de tres jefes, para calificar el nivel de dominio actual de competencias jerárquicas para los niveles jerárquicos Profesional (dos encuestas), Técnico (dos encuestas) y Asistencial (dos encuestas), por lo tanto, para las competencias comunes se ponderan los promedios de las autoevaluaciones de los funcionarios acerca del dominio actual al 100%, y para las competencias de nivel jerárquico, se pondera el promedio de las respuestas de las autoevaluaciones de los funcionarios al 37,5% y el promedio de las respuestas de los jefes al 62,5%.

Siguiendo la misma metodología de evaluación para la determinación de los niveles de dominio requerido y con las explicaciones dadas arriba, se recopilan los datos, se procesan y se obtienen los resultados que se enuncian en la Tabla 23.

**Tabla 27. Niveles de domino actuales para las Competencias, Conductas y Habilidades Comunes por niveles jerárquicos en DRS según autoevaluación**

Competencias, Conductas, Habilidades Adicionales Comunes	Nivel Jerárquico			
	NvJA	NvJT	NvJP	NvJD
<b>ORIENTACIÓN AL LOGRO Y A RESULTADOS:</b> Esfuerzo por lograr mayor productividad, estableciendo retos y métodos de trabajo para mejorar su desempeño contribuyendo al cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales con eficacia y calidad	4,2	4,3	4,3	5,0
1. Cumple con oportunidad las funciones que le son asignadas en función de estándares, objetivos y metas establecidas por la Empresa.	4,3	4,3	3,8	5,0
2. Se esfuerza en el mejoramiento continuo del propio desempeño.	4,3	4,2	4,3	5,0
3. Asume la responsabilidad por sus resultados.	4,4	4,4	4,5	5,0
4. Compromete recursos y tiempos para mejorar la productividad tomando las medidas necesarias para minimizar los riesgos.	4,0	4,2	4,3	5,0
5. Realiza todas las acciones necesarias para alcanzar los objetivos propuestos enfrentando los obstáculos que se presenten.	4,0	4,3	4,0	4,5

**Tabla 23. (Continuación)**

Competencias, Conductas, Habilidades Adicionales Comunes	Nivel Jerárquico			
	NvJA	NvJT	NvJP	NvJD
<b>ORIENTACIÓN AL CLIENTE:</b> Dirigir las decisiones y acciones a la satisfacción de las necesidades e intereses de los clientes internos y externos, de conformidad con las responsabilidades públicas asignadas a la entidad, manteniendo una escucha activa e igualmente presentando alternativas encaminadas al ofrecimiento de un buen servicio	4,1	4,2	4,5	4,0
1. Atiende y valora las necesidades y peticiones de los clientes de manera eficaz, manteniendo en todo momento un comportamiento diligente y correcto para maximizar la credibilidad y prestigio de la	4,1	4,6	4,5	4,5
2. Considera las necesidades de los clientes al diseñar y desarrollar proyectos y/o servicios	4,0	4,0	4,0	4,5
3. Da respuesta oportuna a las necesidades de los clientes de conformidad con el servicio que ofrece y las políticas de calidad de la	4,0	4,0	4,0	4,0
4. Establece diferentes canales de comunicación con los clientes para conocer sus necesidades y propuestas y responder a las	3,9	4,2	4,5	3,5
5. Reconoce la interdependencia en su trabajo y el de otros.	4,1	4,0	4,3	4,5
<b>TRANSPARENCIA:</b> Habilidad para comportarse dentro de los principios y valores éticos de la entidad y de la función pública, evitando riesgos de corrupción y usando adecuadamente los recursos	4,1	4,4	4,5	5,0
1. Utiliza los recursos de la empresa para el desarrollo de las labores y la prestación del servicio, eliminando cualquier discrecionalidad	4,2	4,6	4,3	4,5
2. Proporciona información veraz, objetiva y basada en hechos.	4,1	4,4	4,5	5,0
3. Facilita el acceso a la información relacionada con sus responsabilidades y con el servicio a cargo de la entidad	4,0	4,4	4,5	4,5
4. Demuestra imparcialidad en sus decisiones.	4,1	4,1	4,3	5,0
5. Ejecuta sus funciones con base en las normas y criterios	4,3	4,3	4,5	4,5
6. Muestra coherencia entre lo que dice y lo que hace.	4,3	4,3	4,5	5,0
7. No se apropia de éxitos ajenos.	4,0	3,9	4,5	5,0
<b>TRABAJO EN EQUIPO E INTERACCIÓN PERSONAL:</b> Habilidad para participar de manera activa con una actitud colaboradora en el logro de metas compartidas, afrontando los problemas que surgen y resolviéndolos en beneficio del equipo, integrando esfuerzos para la consecución de metas institucionales comunes, manteniendo un ambiente agradable	4,2	4,3	4,5	5,0
1. Se muestra dispuesto a colaborar con su jefe o con los jefes de otras áreas aun cuando no se lo pidan.	4,1	4,2	4,5	5,0
2. Desarrolla su trabajo en colaboración con compañeros del área o de otras áreas sin generar conflictos.	4,2	4,2	4,5	4,0
3. Da protagonismo a los colaboradores cuando se alcanza el éxito.	3,9	4,1	4,0	5,0
4. Mantiene relaciones cordiales y recíprocas con grupos de personas internas y externas que faciliten el logro de los objetivos.	4,1	4,3	4,5	5,0

**Tabla 23. (Continuación)**

Competencias, Conductas, Habilidades Adicionales Comunes	Nivel Jerárquico			
	NvJA	NvJT	NvJP	NvJD
<b>SENTIDO DE COMPROMISO Y PERTENENCIA:</b> Comportamiento relacionado con la lealtad y la capacidad de desarrollar compromisos con el logro de la misión institucional	4,3	4,2	4,5	5,0
1. <u>Promueve las metas de la organización y respeta sus normas.</u>	4,2	4,4	4,5	5,0
2. Antepone las necesidades de la organización a sus propias	3,9	3,8	4,3	5,0
3. Apoya a la organización en situaciones difíciles.	4,3	4,0	4,5	5,0
4. Demuestra sentido de pertenencia en todas sus actuaciones	4,5	4,2	4,5	5,0
<b>HABILIDADES COMUNES ADICIONALES:</b> Competencia necesaria de los servidores públicos cuyo desempeño afecta la calidad del producto y/o servicio.	4,2	4,1	4,3	5,0
1. <b>COMPORTAMIENTO ÉTICO:</b> Refiere a las acciones correctas y justas que una persona hace dentro de los principios y valores éticos de la entidad y de la función pública	4,2	4,3	4,3	5,0
2. <b>EXPRESIÓN ORAL Y ESCRITA:</b> Capacidad para la producción de textos escritos reconociendo la escritura como un proceso que requiere pensar, organizar, planear, editar y socializar lo que ha construido de manera clara y precisa.	4,0	3,7	4,0	5,0

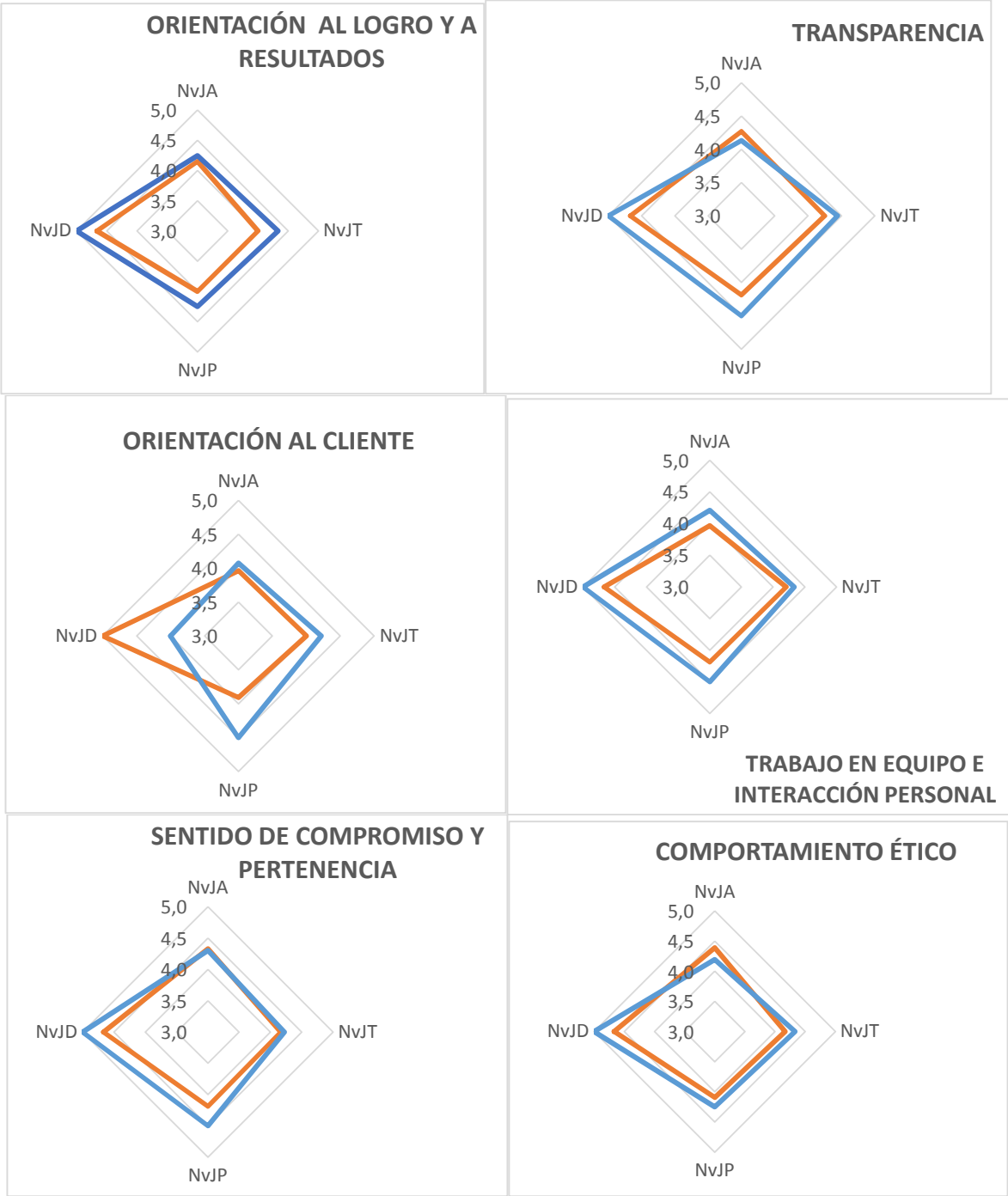
NvJA: Nivel Jerárquico Asistencial    NvJT: Nivel Jerárquico Técnico

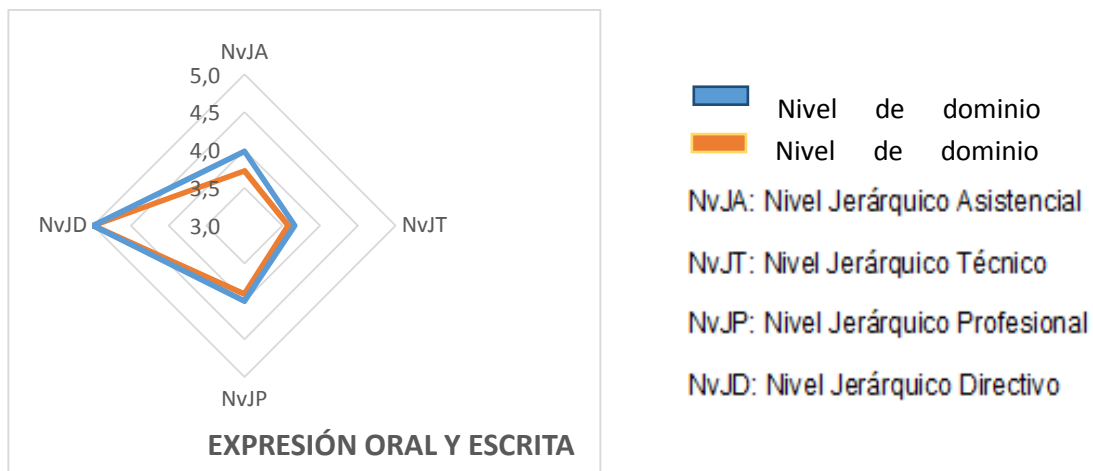
NvJP: Nivel Jerárquico Profesional    NvJD: Nivel Jerárquico Directivo

Los resultados de los niveles de dominio actual por competencias y habilidades adicionales comunes se muestran en forma gráfica de manera comparativa en conjunto con los niveles de dominio requerido, en la figura 14.



**Figura 14. Niveles de Dominio Actual y Requerido Competencias Comunes en DRS**





Se observa que los niveles de dominio actual, están por encima de los niveles de dominio requerido para las competencias y habilidades adicionales comunes.

Se exceptúan las competencias: “Orientación al Cliente” a nivel Directivo, “Transparencia”, “Comportamiento Ético” y “Sentido de Compromiso y Pertenencia” a nivel jerárquico Asistencial. En ítem 6.5 Brechas de competencias en el DRS, se analiza de nuevo esta situación.

Con las encuestas calificadas, el nivel de dominio actual del nivel jerárquico Directivo se califica en 5,0 para todas las competencias, con excepción de “Orientación al Cliente” que se califica en 4,0 y así queda por debajo de los otros tres niveles jerárquicos del DRS, enfatizándose su conducta asociada: “Establece diferentes canales de comunicación con los clientes para conocer sus necesidades y propuestas y responder a las mismas” que se califica con un nivel de dominio actual de 3,5. De igual forma, el nivel jerárquico asistencial, en promedio, también califica esta conducta entre las de nivel de dominio actual bajo con calificación de 3,9. Se resalta el nivel de dominio actual bajo de 3,7 para el nivel jerárquico Técnico, para la habilidad adicional común. “Expresión Oral y Escrita”, en correspondencia con su nivel de dominio requerido de 3,6.

## 6.5 NIVEL DE DOMINIO ACTUAL DE LAS COMPETENCIAS, CONDUCTAS Y HABILIDADES ADICIONALES JERÁRQUICAS DEL DRS

En este aparte utilizando una metodología similar a la utilizada para la determinación del nivel de dominio requerido, usando los mismos formatos, pero

ahora en segunda ronda, para registrar las calificaciones dadas del nivel de dominio actual para las competencias comportamentales del cargo por los funcionarios (Autoevaluación), como las calificaciones dadas por los Jefes para cada uno de los niveles jerárquicos del DRS.

**6.5.1 Nivel de dominio actual de las competencias, conductas y habilidades adicionales del nivel jerárquico Asistencial del DRS.** Como se dice arriba, dado que se cuenta con respuestas tanto de autoevaluaciones de los funcionarios (60), como de jefes (dos), para las competencias jerárquicas de nivel Asistencial se aplican evaluaciones con promedios ponderados de las respuestas de los funcionarios (37,5%) y las respuestas de los jefes (62,5%). Los resultados del nivel de dominio actual para las competencias comportamentales de los niveles jerárquicos, se muestran en la tabla 24.

**Tabla 28. Nivel de dominio Actual de competencias jerárquicas nivel Asistencial en DRS**

COMPETENCIA JERÁRQUICA NIVEL ASISTENCIAL	Funcionarios 37,5%	Jefes 62,5%	Nivel Actual 100%
Adaptación al cambio	4,2	2,5	3,1
Relaciones interpersonales	4,3	3,0	3,5
Disciplina	4,2	3,0	3,5
Colaboración	4,3	3,0	3,5
Manejo de la información	4,1	2,5	3,1
Destreza numérica (HJA)	3,9	3,0	3,4
Destreza manual (HJA)	4,3	2,5	3,2
Agudeza visual y auditiva (HJA)	4,3	3,0	3,5

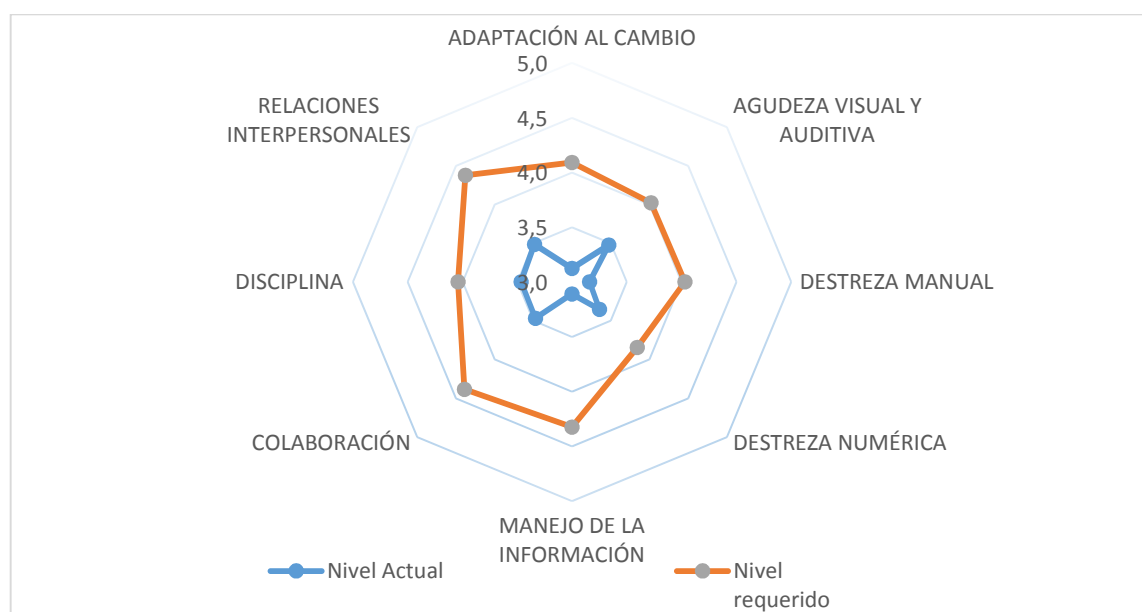
HJA: Habilidad jerárquica adicional

La calificación del nivel de dominio actual de la jerarquía de cargos Asistencial en DRS, según las dos encuestas de parte de los dos jefes se da en un promedio de 2,8, con un valor máximo de 3,0 y mínimo de 2,5, valores que están muy por debajo de la calificación promedio de 4,2, con un máximo de 4,3 y mínimo de 3,9 derivados de la autoevaluación de las 60 encuestas gestionadas por los funcionarios de este grupo. El resultado final del nivel de dominio actual aplicando las ponderaciones respectivas se ubica en un promedio de 3,3 con un máximo de 3,5 y mínimo de 3,1. De igual forma, todas las competencias y habilidades

adicionales jerárquicas del nivel Asistencial están en su dominio actual por debajo del nivel de dominio requerido.

En forma gráfica en un esquema tipo red y de forma comparativa con los resultados de los niveles de dominio requerido, se presentan los resultados del nivel de dominio actual de las competencias comportamentales de nivel jerárquico Asistencial en la figura 15.

**Figura 15. Niveles de Dominio Actual y Requerido Competencias Jerárquicas de nivel Asistencial en DRS**



Las competencias “Adaptación al Cambio” y “Manejo de la Información” tienen las calificaciones promedio ponderadas más bajas (3,1), por lo tanto, serán prioritarias en su fortalecimiento, especialmente en sus conductas: “Promueve el cambio” para la orientación al cambio y “No hace pública información laboral o de las personas que pueda afectar la organización o las personas” y “Sabe discernir en qué hacer” para el manejo de la información.

**6.5.2 Nivel de dominio actual de las competencias, conductas y habilidades adicionales del nivel jerárquico Técnico del DRS.** Se consideran nueve encuestas con respuestas para la evaluación del nivel de dominio actual de funcionarios de cargos del nivel jerárquico Técnico en DRS y dos encuestas

gestionadas por jefes directos que califican el nivel de dominio actual del nivel jerárquico Técnico en el DRS. Estos resultados se promedian y se ponderan 37,5% para las autoevaluaciones de los funcionarios y 62,5% para las evaluaciones de los jefes, sus resultados se muestran en la tabla 25.

**Tabla 29. Nivel de Dominio Actual de competencias jerárquicas del nivel de cargos jerárquicos técnico en DRS.**

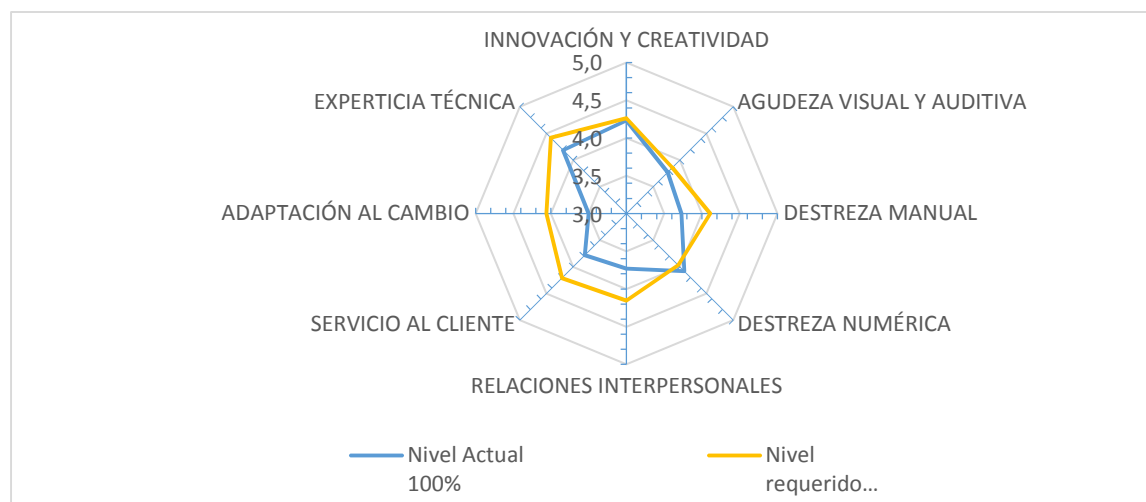
COMPETENCIAS Y HABILIDADES ADICIONALES JERÁRQUICAS DE NIVEL TÉCNICO	Funcionarios 37,5%	Jefes 62,5%	Nivel Actual 100%
Innovación y creatividad	4,6	4,0	4,2
Experticia técnica	4,5	4,0	4,2
Adaptación al cambio	4,3	3,0	3,5
Servicio al cliente	4,3	3,5	3,8
Relaciones interpersonales	4,1	3,5	3,7
Destreza numérica (HJA)	4,2	4,0	4,1
Destreza manual (HJA)	4,1	3,5	3,7
Agudeza visual y auditiva (HJA)	4,2	3,5	3,8

HJA: Habilidad jerárquica adicional

Los niveles de dominio actual para las competencias y habilidades jerárquicas de nivel técnico calificado por los dos jefes del DRS (en promedio de 3,6 con máximo de 4,0 y mínimo de 3,0), están por debajo de los niveles de dominio actual calificado por la autoevaluación de los funcionarios con cargos de nivel jerárquico Técnico (promedio en 4,3, con máximo en 4,6 y mínimo en 4,1).

Los resultados también se presentan en forma gráfica y comparativa con los resultados de los niveles de dominio requerido para las competencias comportamentales jerárquicas de nivel Técnico en la figura 16.

**Figura 16. Niveles de dominio actual y requerido para competencias jerárquicas de nivel Técnico en DRS**



Se observa que “Adaptación al Cambio”, competencia de nivel jerárquico Técnico, posee la menor calificación ponderada (3,5) en el nivel de dominio actual, coincide con en la conducta calificada más baja en el nivel jerárquico asistencial: “Promueve el cambio”.

La habilidad jerárquica adicional “Destreza Numérica”, es la única que está el nivel de dominio actual ponderado por encima del nivel de dominio requerido ponderado (4,1 versus 4,0).

**6.5.3 Nivel de domino actual de las competencias, conductas y habilidades adicionales del nivel jerárquico Profesional del DRS.** Para la determinación del nivel de dominio actual de las competencias y habilidades de nivel jerárquico Profesional, se cuenta por una parte con las autoevaluaciones de cuatro funcionarios profesionales, cuyas respuestas se promedian y se ponderan en un 37,5%, con las evaluaciones de dos jefes que calificaron el nivel de dominio actual para la jerarquía de cargos profesional, cuyo promedio se pondera en 62,5%. La tabla 26, deja ver los resultados de los niveles de domino actual.

**Tabla 30. Nivel de Domino Actual de las competencias, conductas y habilidades adicionales del nivel jerárquico Profesional del DRS**

<b>COMPETENCIAS Y HABILIDADES ADICIONALES JERÁRQUICAS DE NIVEL PROFESIONAL</b>	<b>Funcionarios 37,5%</b>	<b>Jefes 62,5%</b>	<b>Nivel Actual 100%</b>
Aprendizaje continuo	4,3	3,5	3,8
Experticia profesional	4,3	3,0	3,5
Innovación y creatividad	4,3	3,5	3,8
Análisis y resolución de problemas	3,7	3,0	3,3
Calidad	4,3	3,5	3,8
Tolerancia a la presión (HJA)	3,7	2,5	2,9
Liderazgo de grupos de trabajo (HJA)	4,0	3,0	3,4
Toma de decisiones (HJA)	4,0	3,5	3,7
Destreza numérica (HJA)	4,0	3,5	3,7

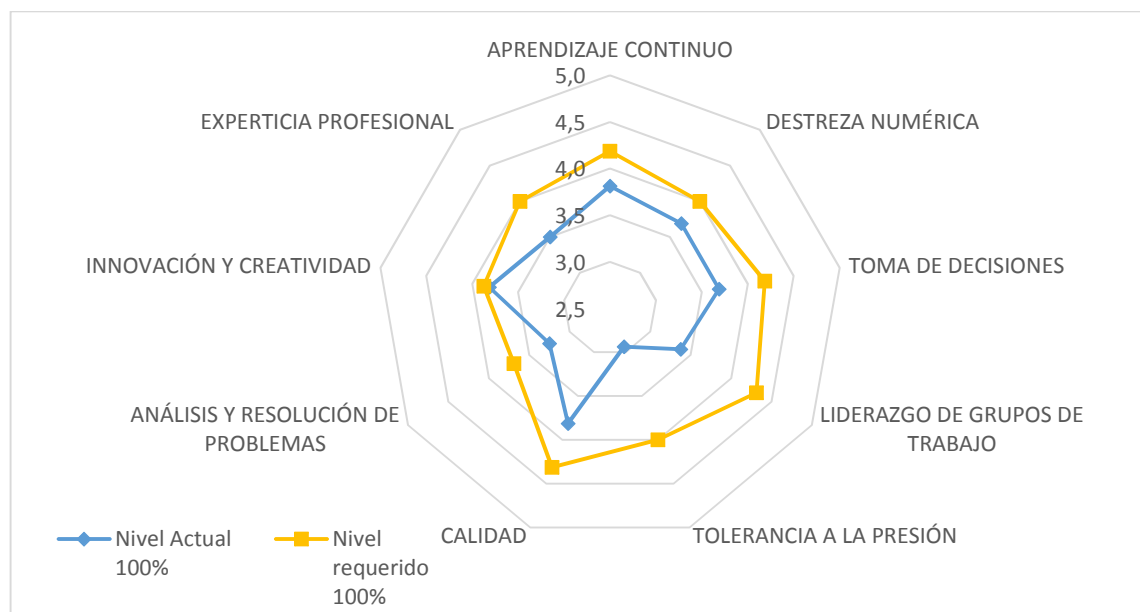
HJA: habilidad jerárquica adicional

El nivel de dominio actual de las competencias y habilidades jerárquicas profesionales, según los dos jefes, está muy por debajo (promedio de 3,2, máximo en 3,5 y mínimo en 2,5) de la autoevaluación dada por los funcionarios profesionales (promedio 4,1, máximo en 4,3 y mínimo en 3,7), lo cual determina un nivel de dominio actual ponderado para la jerarquía profesional de 3,5, máximo de 3,8 y mínimo de 2,9.

“Tolerancia a la Presión”, habilidad jerárquica adicional (HJA), es la más baja en el dominio actual (2,9) y la que tiene la mayor diferencia con el nivel requerido (4,0).

En forma comparativa con respecto a los niveles de dominio requerido de las competencias comportamentales de nivel jerárquico Profesional se presentan los resultados en la figura 17.

**Figura 17. Niveles de Dominio Actual y Requerido para Competencias Comunes y Jerárquicas de Nivel Profesional**



“Liderazgo de Grupo de Trabajo”, es otra habilidad jerárquica adicional (HJA) que también tiene gran diferencia entre el nivel de dominio actual (3,4) versus el nivel de dominio requerido (4,3).

**6.5.4 Nivel de domino actual de las competencias, conductas y habilidades adicionales del nivel jerárquico Directivo del DRS.** Para este nivel jerárquico, para la determinación del nivel de dominio actual, tan solo se cuenta con las autoevaluaciones de dos funcionarios con cargo Directivo dentro del DRS, quienes se desempeñan por un periodo corto (no más de ocho meses) dentro del DRS, no se cuenta con la evaluación por parte del Jefe, Director Operativo de Redes. Por lo tanto estas evaluaciones se promedian y se ponderan con el 100%. Se sugiere ampliar la muestra poblacional a los otros tres departamentos de la DOR y solicitar al Director Operativo de Redes realice la calificación de este nivel jerárquico, tanto para el nivel de dominio actual, como para el nivel de dominio requerido. La tabla 27 registra los resultados de la autoevaluación del nivel de dominio actual.

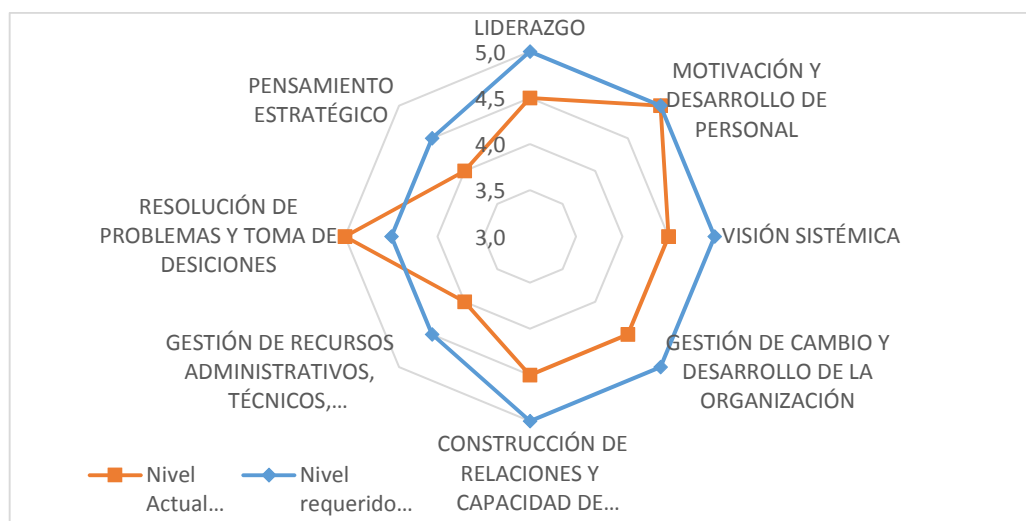


**Tabla 31. Nivel de Domino Actual de las competencias, conductas y habilidades adicionales del nivel jerárquico Directivo del DRS- Autoevaluación**

COMPETENCIAS y HABILIDADES ADICIONALES JERÁRQUICAS DE NIVEL DIRECTIVO	Nivel de dominio actual 100%
Liderazgo	4,5
Pensamiento estratégico	4,0
Resolución de problemas y toma de decisiones	5,0
Gestión de recursos administrativos, técnicos, financieros y tecnológicos	4,0
Construcción de relaciones y capacidad de negociación	4,5
Gestión de cambio y desarrollo de la organización (HJA)	4,5
Visión sistémica (HJA)	4,5
Motivación y desarrollo de personal (HJA)	5,0

En forma comparativa entre los niveles de dominio requerido y actual, se presenta en la figura 18, los resultados para las competencias jerárquicas del nivel Directivo.

**Figura 18. Niveles de Dominio Actual y Requerido para Competencias Jerárquicas de Nivel Directivo**



La “Resolución de Problemas y Toma de Decisiones”, es la única competencia que su nivel de dominio actual (5,0) está por encima del nivel requerido (4,5), todas las demás están por debajo. El nivel promedio del nivel de dominio actual está en 4,5 con un máximo de 5,0 un mínimo de 4,0.

Las competencias jerárquicas del nivel Directivo: “Pensamiento Estratégico” y “Gestión de Recursos Administrativos, Técnicos, Financieros y Tecnológicos” son las calificaciones de nivel de dominio actual más bajos (4,0).

## **6.6 BRECHAS DE COMPETENCIAS EN EL DRS**

Conociendo el nivel de dominio requerido, contando con el inventario de las competencias comportamentales, se puede determinar las brechas de las competencias, cuya fórmula general es:

$$\text{Brecha} = \text{Nivel de dominio actual} - \text{Nivel de dominio requerido}$$

Si se abrevia:

Nivel de dominio actual como: NDA

Nivel de dominio requerido: NDR

$$\text{Brecha} = (\text{NDA}) - (\text{NDR})$$

**6.6.1 Brechas de competencias a nivel individual en el DRS.** Teniendo en cuenta las calificaciones de los niveles actuales y requeridos para las competencias comportamentales, considerando la ponderación arrojada en la matriz de comparación de pares y dado que no se cuenta con las evaluaciones por parte de los jefes de los niveles de dominio actual para cada uno de los funcionarios del DRS, sino con evaluaciones grupales del nivel jerárquico por parte de los jefes, se hace el promedio de las evaluaciones de los jefes dadas al grupo de nivel jerárquico y se pondera, quedando el nivel de dominio actual individual, expresado de la siguiente forma:

NDAI: Nivel de dominio actual individual

NDAJ: Nivel de dominio actual a nivel jerárquico

$$\text{NDAI} = \text{Autoevaluación\_NDAI} * 37,5\% + \text{Evaluación\_NDAJ} * 62,5\%$$

Esto aplica para las competencias jerárquicas, de las cuales se tuvo la respuesta por parte de los jefes; para las competencias comunes, se toma la autoevaluación del nivel de dominio actual al 100%.

El resultado obtenido de la diferencia entre el nivel de dominio actual y el nivel de dominio requerido, se aproxima a un dígito, ya que el nivel de dominio actual individual (autoevaluación) se da en números enteros de uno a cinco, mientras que el nivel requerido a nivel jerárquico se expresa en números entre uno a cinco con un decimal, dado que es un promedio ponderado de las calificaciones de los jefes.

Se muestra en la figura 19 un ejemplo de la presentación de los resultados de brechas individuales obtenidos para cuatro funcionarios de un determinado nivel jerárquico, para una competencia común y sus conductas asociadas.

**Figura 19. Ejemplo de muestra de resultados de brechas individuales**

COMPETENCIA, CONDUCTA, HABILIDAD ADICIONAL	Funcn 1	Funcn 2	Funcn 3	Funcn 4
<b>ORIENTACIÓN AL LOGRO Y A RESULTADOS:</b> Esfuerzo por lograr mayor productividad, estableciendo retos y métodos de trabajo para mejorar su desempeño contribuyendo al cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales con eficacia y calidad	1	0	-1	1
1. Cumple con oportunidad las funciones que le son asignadas en función de estándares, objetivos y metas establecidas por la Empresa.	1	-1	-2	1
2. Se esfuerza en el mejoramiento continuo del propio desempeño.	1	0	-1	1
3. Asume la responsabilidad por sus resultados.	1	0	0	1
4. Compromete recursos y tiempos para mejorar la productividad tomando las medidas necesarias para minimizar los riesgos.	1	0	-1	1
5. Realiza todas las acciones necesarias para alcanzar los objetivos propuestos enfrentando los obstáculos que se presenten.	1	0	-1	0

Funcn = Funcionario

Los resultados pueden ser negativos entre -4 a -1, iguales a 0, o positivos entre uno y cuatro. Si el resultado de la brecha individuales negativo, se dice que la conducta, competencia o habilidad evaluada en el dominio actual está con brecha

(Nc); si el resultado es 0, la competencia está en el nivel de dominio requerido, y si es positivo, significa que el funcionario tiene esa competencia en un nivel superior sin brechas (Ns) respecto al requerido para el nivel jerárquico.

### 6.6.2 Brechas de competencias comunes por niveles jerárquicos en el DRS

$$\text{Brecha} = \text{Nivel de dominio actual} - \text{Nivel de dominio requerido}$$

En este caso, para cada nivel jerárquico por cada conducta, competencia y habilidad común se toma el promedio ponderado del nivel de dominio actual y se le resta el promedio ponderado del nivel de dominio requerido, razón por la cual, para este caso no se aproxima a un dígito, como se observa en la tabla 32.

NOTA: Para las competencias comunes en este proyecto, no hubo calificación por parte de los jefes, para cada nivel jerárquico, ni individual, del nivel de dominio actual, por consiguiente, se toma el promedio de las autoevaluaciones logradas.

**Tabla 32. Brechas en competencias comunes por niveles jerárquicos en el DRS**

COMPETENCIAS COMUNES	Brechas por Nivel Jerárquico			
	NvJA	NvJT	NvJP	NvJD
<b>ORIENTACIÓN AL LOGRO Y A RESULTADOS:</b> Esfuerzo por lograr mayor productividad, estableciendo retos y métodos de trabajo para mejorar su desempeño contribuyendo al cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales con eficacia y calidad	0,1	0,3	0,3	0,3
1. Cumple con oportunidad las funciones que le son asignadas en función de estándares, objetivos y metas establecidas por la Empresa.	0,3	0,4	-0,3	0,7
2. Se esfuerza en el mejoramiento continuo del propio desempeño.	0,2	0,2	0,3	0,7
3. Asume la responsabilidad por sus resultados.	0,2	0,5	0,3	0,3
4. Compromete recursos y tiempos para mejorar la productividad tomando las medidas necesarias para minimizar los riesgos.	0,1	0,3	0,3	0,7
5. Realiza todas las acciones necesarias para alcanzar los objetivos propuestos enfrentando los obstáculos que se presenten.	-0,3	0,0	0,0	0,2

**Tabla 32. (Continuación)**

COMPETENCIAS COMUNES	Brechas por Nivel Jerárquico			
	NvJA	NvJT	NvJP	NvJD
<b>ORIENTACIÓN AL CLIENTE:</b> Dirigir las decisiones y acciones a la satisfacción de las necesidades e intereses de los clientes internos y externos, de conformidad con las responsabilidades públicas asignadas a la entidad, manteniendo una escucha activa e igualmente presentando alternativas encaminadas al ofrecimiento de un buen servicio	0,1	0,2	0,6	-1,0
1. Atiende y valora las necesidades y peticiones de los clientes de manera eficaz, manteniendo en todo momento un comportamiento diligente y correcto para maximizar la credibilidad y prestigio de la empresa y sus profesionales.	0,1	0,5	0,5	0,2
2. Considera las necesidades de los clientes al diseñar y desarrollar proyectos y/o servicios	0,1	0,0	0,1	-0,5
3. Da respuesta oportuna a las necesidades de los clientes de conformidad con el servicio que ofrece y las políticas de calidad de la empresa.	0,0	0,0	0,0	-0,7
4. Establece diferentes canales de comunicación con los clientes para conocer sus necesidades y propuestas y responder a las mismas	0,3	0,3	0,5	-0,8
5. Reconoce la interdependencia en su trabajo y el de otros.	0,1	0,0	0,3	-0,2
<b>TRANSPARENCIA:</b> Habilidad para comportarse dentro de los principios y valores éticos de la entidad y de la función pública, evitando riesgos de corrupción y usando adecuadamente los recursos	-0,1	0,2	0,3	0,3
1. Utiliza los recursos de la empresa para el desarrollo de las labores y la prestación del servicio, eliminando cualquier discrecionalidad indebida.	-0,1	0,5	0,1	-0,5
2. Proporciona información veraz, objetiva y basada en hechos.	-0,1	0,3	0,3	0,3
3. Facilita el acceso a la información relacionada con sus responsabilidades y con el servicio a cargo de la entidad	-0,2	0,2	0,4	-0,2
4. Demuestra imparcialidad en sus decisiones.	-0,1	-0,2	0,2	0,3
5. Ejecuta sus funciones con base en las normas y criterios aplicables.	0,0	0,3	0,4	-0,2
6. Muestra coherencia entre lo que dice y lo que hace.	-0,2	0,0	0,3	0,3
7. No se apropia de éxitos ajenos.	-0,1	-0,3	0,3	0,0

**Tabla 32. (Continuación)**

COMPETENCIAS COMUNES	Brechas por Nivel Jerárquico			
	NvJA	NvJT	NvJP	NvJD
<b>TRABAJO EN EQUIPO E INTERACCIÓN PERSONAL:</b> Habilidad para participar de manera activa con una actitud colaboradora en el logro de metas compartidas, afrontando los problemas que surgen y resolviéndolos en beneficio del equipo, integrando esfuerzos para la consecución de metas institucionales comunes, manteniendo un ambiente agradable	0,2	0,1	0,3	0,3
1. Se muestra dispuesto a colaborar con su jefe o con los jefes de otras áreas aun cuando no se lo pidan.	0,3	0,0	0,4	0,0
2. Desarrolla su trabajo en colaboración con compañeros del área o de otras áreas sin generar conflictos.	0,0	-0,1	0,3	-0,3
3. Da protagonismo a los colaboradores cuando se alcanza el éxito.	0,6	0,5	0,2	0,7
4. Mantiene relaciones cordiales y recíprocas con grupos de personas internas y externas que faciliten el logro de los objetivos.	0,0	0,1	0,3	0,7
<b>SENTIDO DE COMPROMISO Y PERTENENCIA:</b> Comportamiento relacionado con la lealtad y la capacidad de desarrollar compromisos con el logro de la misión institucional	0,0	0,1	0,3	0,3
1. Promueve las metas de la organización y respeta sus normas.	0,1	0,2	0,3	0,3
2. Antepone las necesidades de la organización a sus propias necesidades.	-0,2	-0,3	0,3	0,3
3. Apoya a la organización en situaciones difíciles.	0,2	0,2	0,4	0,3
4. Demuestra sentido de pertenencia en todas sus actuaciones	0,1	0,0	0,3	0,3
<b>HABILIDADES COMUNES ADICIONALES:</b> Competencia necesaria de los servidores públicos cuyo desempeño afecta la calidad del producto y/o servicio.	0,1	0,2	0,2	0,0
1. <b>COMPORTAMIENTO ÉTICO:</b> Refiere a las acciones correctas y justas que una persona hace dentro de los principios y valores éticos de la entidad y de la función pública	-0,2	0,2	0,2	0,3
2. <b>EXPRESIÓN ORAL Y ESCRITA:</b> Capacidad para la producción de textos escritos reconociendo la escritura como un proceso que requiere pensar, organizar, planear, editar y socializar lo que ha construido de manera clara y precisa.	0,3	0,1	0,1	0,0

**NvJA:** Nivel jerárquico Asistencial  
**NvJP:** Nivel Jerárquico Profesional

**NvJT:** Nivel Jerárquico Técnico  
**NvJD:** Nivel Jerárquico Directivo

Se resaltan los valores negativos, los cuales significan que el grupo de cargos del nivel jerárquico presenta brechas, o deficiencias, o falta mejorar en la conducta, o competencia, o habilidad adicional común evaluada. Si el resultado es CERO, el grupo jerárquico está en el nivel requerido, si está por encima de CERO o positivo, el grupo jerárquico tiene potenciales en la conducta, competencia o habilidad común analizada, o simplemente está sin brechas (Ns).

El nivel jerárquico Asistencial (NvJA), presenta brechas leves entre -0,1 y -0,2 en la competencia “Transparencia” y en todas sus conductas asociadas. Para el nivel jerárquico Directivo (NvJD), aunque el resultado para esta competencia es positivo, presenta tres conductas sin brechas (que están en 0,3) y tres conductas con brechas (valores de -0,2 y -0,5), por consiguiente, se tiene en cuenta en las conclusiones y recomendaciones.

Para la habilidad adicional común “Comportamiento Ético”, el grupo de cargos de nivel jerárquico Asistencial, es el único de los cuatro que presenta brecha (-0,2).

La brecha más alta (-1,0) se encuentra en el nivel Directivo en la competencia: “Orientación al cliente” y en las conductas asociadas: “Establece diferentes canales de comunicación con los clientes para conocer sus necesidades y propuestas y responder a las mismas” (-0,8) y “Da respuesta oportuna a las necesidades de los clientes de conformidad con el servicio que ofrece y las políticas de calidad de la empresa” (-0,7).

El nivel jerárquico Profesional (NvJP), con excepción de la conducta “Cumple con oportunidad las funciones que le son asignadas en función de estándares, objetivos y metas establecidas por la Empresa” (con brecha en -0,3), de la competencia “Orientación al logro y los resultados” tiene todas las competencias, conductas y habilidades comunes sin brechas (por encima de cero).

### **6.6.3 Brechas de competencias jerárquicas del nivel Asistencial en el DRS.**

Por cada conducta, competencia y habilidad jerárquica de nivel Asistencial se toma el promedio ponderado del nivel de dominio actual y se le resta el promedio ponderado del nivel de dominio requerido, los resultados se muestran en la tabla 29

**Tabla 33. Brechas de competencias jerárquicas del nivel Asistencial en el DRS**

<b>COMPETENCIAS JERÁRQUICAS DEL NIVEL JERÁRQUICO ASISTENCIAL</b>	<b>Brecha</b>
<b>ADAPTACIÓN AL CAMBIO:</b> Enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas para aceptar los cambios positiva y constructivamente.	<b>-1,0</b>
1. Acepta y se adapta fácilmente a los cambios.	-1,0
2. Responde al cambio con flexibilidad.	-1,1
3. Promueve el cambio.	-1,2
<b>DISCIPLINA:</b> Adaptarse a las políticas institucionales y buscar información de los cambios en la autoridad competente.	<b>-0,6</b>
1. Acepta instrucciones aunque se difiera de ellas.	-1,0
2. Realiza los cometidos y tareas del puesto de trabajo.	-0,6
3. Acepta supervisión constante.	-0,8
4. Realiza funciones orientadas a apoyar la acción de otros miembros de la organización.	-0,6
<b>RELACIONES INTERPERSONALES:</b> Establecer y mantener relaciones de trabajo amistoso y positivo, basado en la comunicación abierta y fluida en el respeto a los demás.	<b>-0,9</b>
1. Escucha con interés a las personas y capta las preocupaciones, intereses y necesidades de los demás.	-0,9
2. Transmite eficazmente las ideas, sentimientos e información impidiendo con ello malos entendidos o situaciones confusas que puedan generar conflictos.	-1,4
<b>COLABORACIÓN:</b> Cooperar con los demás con el fin de alcanzar los objetivos institucionales.	<b>-0,9</b>
1. Ayuda al logro de los objetivos articulando sus actuaciones con los demás.	-0,6
2. Cumple los compromisos que adquiere.	-0,9
3. Facilita la labor de sus superiores y compañeros de trabajo.	-1,2
<b>MANEJO DE LA INFORMACIÓN:</b> Manejar con respeto las informaciones personales e institucionales de que dispone.	<b>-1,2</b>
1. Evade temas que indagan sobre información confidencial.	-0,8
2. Recoge solo información imprescindible para el desarrollo de la tarea.	-1,1
3. Organiza y guarda de forma adecuada la información a su cuidado, teniendo en cuenta las normas legales y de la organización.	-0,9
4. No hace pública información laboral o de las personas que pueda afectar la organización o las personas.	-1,5
5. Es capaz de discernir qué se puede hacer público y qué no.	-1,4
6. Transmite información oportuna y objetiva.	-1,2
<b>HABILIDADES JERÁRQUICAS ADICIONALES:</b> Competencia necesaria de los servidores públicos cuyo desempeño afecta la calidad del producto y/o servicio.	<b>-0,5</b>



**Tabla 29. (continuación)**

COMPETENCIAS JERÁRQUICAS DEL NIVEL JERÁRQUICO ASISTENCIAL	Brecha
<b>1. DESTREZA NUMÉRICA:</b> Capacidad de razonamiento matemático, resolución de problemas y agilidad para resolverlos.	-0,5
<b>2. DESTREZA MANUAL:</b> Capacidad para ejecutar labores con precisión, facilidad y rapidez.	-0,9
<b>3. AGUDEZA VISUAL Y AUDITIVA:</b> Reconocimiento sensorial visual, se refiere a los procesos de integración visomotora, función viso espacial, organización visomotora y percepción simultánea. Auditiva: reconocimiento e interpretación sensorial de los estímulos auditivos. Se refiere a las habilidades de discriminación auditiva y aprendizaje auditivo verbal.	-0,5

De acuerdo con estos resultados, para el nivel jerárquico Asistencial (NvJA), todas las competencias, conductas y habilidades jerárquicas adicionales están con brechas, valores entre -0,5 a -1,5, lo cual está determinado fundamentalmente por la calificación baja dada al nivel de dominio actual por los dos jefes (ver evaluación de dominio actual de competencias jerárquicas de nivel asistencial).

La competencia con mayor brecha es “Manejo de la información” con un valor de -1,2, con las dos conductas con mayor brechas de todo el conjunto: “No hace pública información laboral o de las personas que pueda afectar la organización o las personas” (-1,5) y “Es capaz de discernir qué se puede hacer público y qué no” (-1,4).

La conducta de la competencia “Relaciones interpersonales”: “Transmite eficazmente las ideas, sentimientos e información impidiendo con ello malos entendidos o situaciones confusas que puedan generar conflictos”, también tiene un valor de brecha alto (-1,4).

Por consiguiente, las anteriores conductas deben revisarse y tenerse en cuenta para mejorarlas o desarrollarlas con planes de capacitación prioritarios.

**6.6.4 Brechas de competencias jerárquicas del nivel Técnico en el DRS.** Por cada conducta, competencia y habilidad jerárquica de nivel Técnico se toma el promedio ponderado del nivel de dominio actual y se le resta el promedio ponderado del nivel de dominio requerido, los resultados se observan en la tabla 30.

**Tabla 34. Brechas de competencias jerárquicas del nivel Técnico en el DRS**

<b>COMPETENCIAS JERÁRQUICAS DEL NIVEL JERÁRQUICO TÉCNICO</b>	<b>Brecha</b>
Innovación y creatividad	<b>0,0</b>
Experticia técnica	<b>-0,2</b>
Adaptación al cambio	<b>-0,6</b>
Servicio al cliente	<b>-0,4</b>
Relaciones interpersonales	<b>-0,4</b>
Destreza numérica (HJA)	<b>0,1</b>
Destreza manual (HJA)	<b>-0,4</b>
Agudeza visual y auditiva (HJA)	<b>-0,1</b>

HJA: Habilidad Jerárquica Adicional

“Innovación y creatividad” se encuentra en el nivel de dominio requerido, porque la brecha es CERO, y las otras cuatro competencias con sus competencias asociadas de nivel jerárquico Técnico presentan brechas, siendo la de mayor brecha: “Adaptación al cambio” (-0,6). La única conducta sin brechas (0,6) es: “Comprende los aspectos técnicos y los aplica al desarrollo de procesos y procedimientos en los que está involucrado” que está asociada la conducta “Experticia técnica”.

#### **6.6.5 Brechas de competencias jerárquicas del nivel Profesional en el DRS.**

Según se muestra en la tabla 31, las cinco competencias y las cuatro habilidades jerárquicas adicionales, presentan brechas y dentro de estas últimas, “Tolerancia a la presión” (que está en -1,1) y “Liderazgo de grupos de trabajo (que está en -0,9), que presentan las brechas más altas, requieren ser tenidas en cuenta para los planes de acción.

**Tabla 35. Brechas de competencias jerárquicas del nivel Profesional en el DRS**

<b>COMPETENCIAS JERÁRQUICAS DEL NIVEL JERÁRQUICO PROFESIONAL</b>	<b>Brecha</b>
Aprendizaje continuo	<b>-0,4</b>
Experticia profesional	<b>-0,5</b>

**Tabla 31. (Continuación)**

<b>COMPETENCIAS JERÁRQUICAS DEL NIVEL JERÁRQUICO PROFESIONAL</b>	<b>Brecha</b>
Innovación y creatividad	-0,1
Análisis y resolución de problemas	-0,4
Calidad	-0,5
Tolerancia a la presión (HJA)	-1,1
Liderazgo de grupos de trabajo (HJA)	-0,9
Toma de decisiones (HJA)	-0,5
Destreza numérica (HJA)	-0,3

HJA: Habilidad Jerárquica Adicional

De igual forma las conductas: “Aplica las directrices del sistema de calidad”, “Hacer bien el trabajo desde la primera vez y adoptar una actitud preventiva frente a sus responsabilidades”, con una brecha de -0,9, de la competencia “Calidad” y “Establece con acierto las causas de determinados problemas operativos, realizando la investigación lógica necesaria para llegar a conclusiones pertinentes” con una brecha de -0,8, de la competencia “Análisis y resolución de problemas”, ameritan tratamiento para la mejora.

**6.6.6 Brechas de competencias jerárquicas del nivel Directivo en el DRS.** Se recuerda que para este caso de las competencias jerárquicas del nivel de dominio Directivo, solo se cuenta con autoevaluaciones, tanto para el nivel de dominio actual, como para el nivel de dominio requerido, las cuales fueron realizadas por Directivos temporales en el DRS.

Los resultados de las brechas en las competencias jerárquicas del nivel Directivo, se muestran en la tabla 32. De las cinco competencias jerárquicas del nivel Directivo, una: “Resolución de problemas y toma de decisiones”, está sin brechas (0,5), las otras cuatro competencias están con brechas en un valor de -0,5. La habilidad jerárquica adicional: “Motivación y de desarrollo de personal”, se encuentra en el rango requerido.

**Tabla 36. Brechas de competencias jerárquicas del nivel Directivo en el DRS**

<b>COMPETENCIAS JERÁRQUICAS POR NIVEL JERÁRQUICO DIRECTIVO</b>	<b>Brecha</b>
Liderazgo	-0,5
Pensamiento estratégico	-0,5
Resolución de problemas y toma de decisiones	0,5
Gestión de recursos administrativos, técnicos, financieros y tecnológicos	-0,5
Construcción de relaciones y capacidad de negociación	-0,5
Gestión de cambio y desarrollo de la organización(HJA)	-0,5
Visión sistémica (HJA)	-0,5
Motivación y desarrollo de personal (HJA)	0,0

HJA: Habilidad Jerárquica Adicional

**6.6.7Total de brechas de competencias.** Continuando con el análisis del estudio de brechas de competencias, se presenta la tabla 33, en la cual se registra, la totalidad de brechas de conductas por cada categoría de competencia: común y jerárquica, medida por el número de funcionarios encuestados, número de competencias, número de conductas y el nivel de brecha (negativa, positiva o cero) de acuerdo con la escala Likert referente.

**Tabla 37. Total de brechas de conductas y habilidades de competencias en DRS**

	<b>Conductas y habilidades Con Brechas</b>					<b>Conductas y habilidades Sin Brechas</b>						
<b>CONDUCTAS Y HABILIDADES</b>	<b>-4</b>	<b>-3</b>	<b>-2</b>	<b>-1</b>	<b>Nc</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>Ns</b>	<b>Nt</b>
Conductas comunes subtotal	0	29	73	219	<b>321</b>	740	731	19	0	0	<b>1.490</b>	<b>1.811</b>
Conductas comunes vs total (%)	0,0%	1%	2%	7%	<b>10%</b>	22%	22%	1%	0%	0%	<b>45%</b>	<b>55%</b>
Conductas jerárquicas subtotal	0	9	129	946	<b>1.084</b>	400	15	0	0	0	<b>415</b>	<b>1499</b>
Conductas jerárquicas vs total %	0,0%	0%	4%	29%	<b>33%</b>	12%	0%	0%	0%	0%	<b>13%</b>	<b>45%</b>
Conductas y habilidades total	0	38	202	1165	<b>1.405</b>	1.140	746	19	0	0	<b>1.905</b>	<b>3.310</b>
Conductas total (%)	0,0%	1%	6%	35%	<b>42%</b>	34%	23%	1%	0%	0%	<b>58%</b>	<b>100%</b>

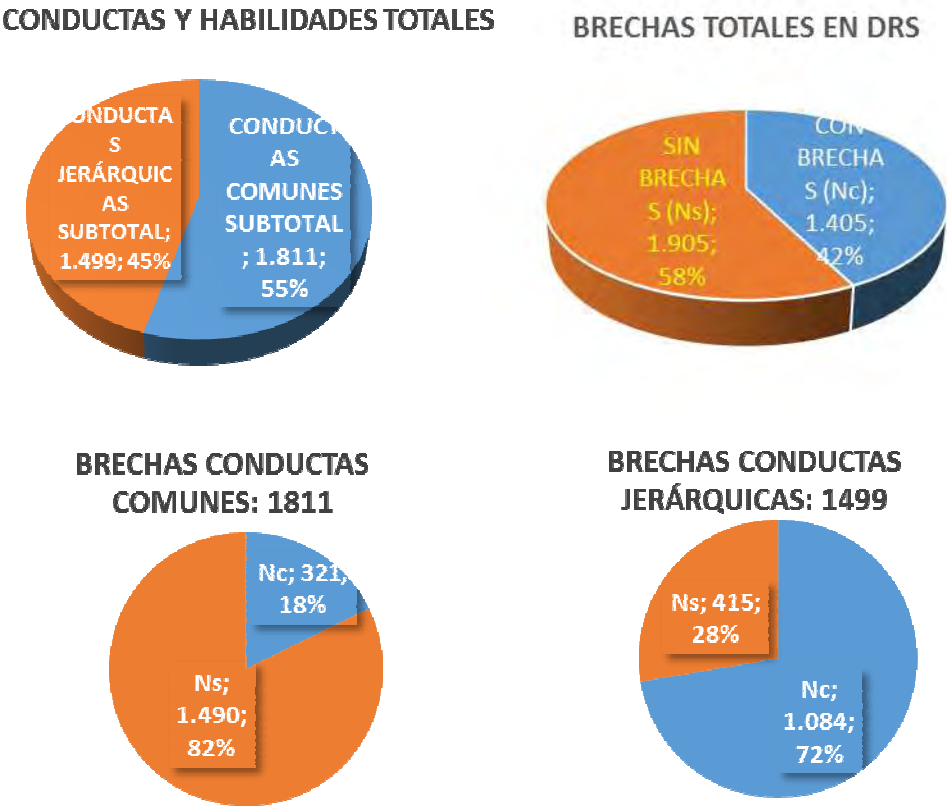
**Nc:** Conductas y habilidades con brechas

**Ns:** Conductas y habilidades sin brechas

**Nt:** Conductas y habilidades totales calificadas

De las 3.310 (100%) conductas, habilidades y destrezas analizadas para los 73 funcionarios del DRS, 1.811 (55%) son comunes y 1.499 (45%) son jerárquicas; 1.405 (42%) presentan brechas (Nc) y 1.905 (58%) conductas están sin brechas (Ns) (ver figura 20).

**Figura 20. Relación entre conductas con brechas (Nc) y conductas sin brechas (Ns)**



**Ns:** Conductas sin brechas;

**Nc:** Conductas con brechas

De las 1.499 conductas jerárquicas (45% del total), 1.084 están con brechas (33%) y 400 (12%) están en el nivel requerido y 15 (0,45%) están levemente por encima

del nivel requerido. Por consiguiente, amerita hacer consideraciones sobre las competencias jerárquicas.

Por lo tanto, el 35% que corresponde a 1.165 conductas se concentran en un nivel de brecha de -1 cercano al nivel de dominio requerido. Para consideración especial y prioritaria de los planes de desarrollo se identifica en la evaluación de las conductas 38 (1%) con brechas de nivel -3, en donde las conductas y habilidades comunes aportan 29 y las jerárquicas nueve.

Los datos y figuras anteriores dejan ver que el 34% de las competencias totales están en el dominio requerido y el 24% están por encima de los niveles requeridos con niveles entre +1 y +2; el 72% de las competencias jerárquicas están con brechas (Nc), mientras que de las competencias comunes, el 18% están con brechas. Teniendo en cuenta las consideraciones de PSICUS Consultores Profesionales, (2010), estos porcentajes de competencias con brechas están muy altos de acuerdo con los estándares mundiales. También se muestra que

**6.6.8 Total de brechas de competencias por nivel jerárquico.** Con más detalle para cada nivel jerárquico del DRS se muestra a continuación en la tabla 34 la compilación de las brechas de las competencias comunes como de las competencias jerárquicas, analizadas por cada nivel jerárquico existente en el DRS.

**Tabla 38. Total de brechas de competencias Jerárquicas del DRS**

NIVEL JERÁR- QUICO	CONDUCTAS Y HABILIDADES	Conductas y habilidades Con Brechas					Conductas y habilidades Sin Brechas						
		-4	-3	-2	-1	Nc	0	1	2	3	4	Ns	Nt
ASISTENCIAL	Conductas comunes	0	27	70	161	258	560	571	19	0	0	1150	1408
	Conductas comunes (%)	0%	1%	3%	6%	10%	22%	22%	1%	0%	0%	45%	55%
	Conductas jerárquicas	0	9	125	839	973	179	0	0	0	0	179	1152
	Conductas jerárquicas %	0%	0%	5%	33%	38%	7%	0%	0%	0%	0%	7%	45%
	Conductas y habilidades total	0	36	195	1000	1231	739	571	19	0	0	1329	2560
	Conductas total %	0%	1%	8%	39%	48%	29%	22%	1%	0%	0%	52%	100 %

**Tabla 34. (Continuación)**

		<b>Conductas y habilidades Con Brechas</b>					<b>Conductas y habilidades Sin Brechas</b>						
<b>NIVEL JERÁR- QUICO</b>	<b>Conductas y habilidades</b>	<b>-4</b>	<b>-3</b>	<b>-2</b>	<b>-1</b>	<b>Nc</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>Ns</b>	<b>Nt</b>
<b>TÉCNICO</b>	Conductas comunes subtotal	0	2	1	39	<b>42</b>	100	99	0	0	0	199	241
	Conductas comunes (%)	0,0%	0%	0%	9%	<b>9%</b>	22%	22%	0%	0%	0%	<b>44%</b>	53%
	Conductas jerárquicas	0	0	3	48	<b>51</b>	160	5	0	0	0	165	216
	Conductas jerárquicas %	0,0%	0%	1%	11%	<b>11%</b>	35%	1%	0%	0%	0%	<b>36%</b>	47%
	Conductas y habilidades total	0	2	4	87	<b>93</b>	260	104	0	0	0	364	457
	Conductas total (%)	0,0%	0%	1%	19%	<b>20%</b>	57%	23%	0%	0%	0%	<b>80%</b>	100%
<b>NIVEL JERÁR- QUICO</b>	<b>CONDUCTAS Y HABILIDADES</b>	<b>-4</b>	<b>-3</b>	<b>-2</b>	<b>-1</b>	<b>Nc</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>Ns</b>	<b>Nt</b>
<b>PROFESIONAL</b>	Conductas comunes subtotal	0	0	1	12	<b>13</b>	47	48	0	0	0	95	108
	Conductas comunes (%)	0,0%	0%	1%	6%	<b>7%</b>	25%	25%	0%	0%	0%	<b>50%</b>	57%
	Conductas jerárquicas	0	0	0	39	<b>39</b>	44	0	0	0	0	44	83
	Conductas jerárquicas %	0,0%	0%	0%	20%	<b>20%</b>	23%	0%	0%	0%	0%	<b>23%</b>	43%
	Conductas y habilidades total	0	0	1	51	<b>52</b>	91	48	0	0	0	139	191
	Conductas total (%)	0,0%	0%	1%	27%	<b>27%</b>	48%	25%	0%	0%	0%	<b>73%</b>	100%
<b>NIVEL JERÁR- QUICO</b>	<b>CONDUCTAS Y HABILIDADES</b>	<b>-4</b>	<b>-3</b>	<b>-2</b>	<b>-1</b>	<b>Nc</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>Ns</b>	<b>Nt</b>
<b>DIRECTIVO</b>	Conductas comunes subtotal	0	0	1	7	<b>8</b>	33	13	0	0	0	46	54
	Conductas comunes (%)	0,0%	0%	1%	7%	<b>8%</b>	32%	13%	0%	0%	0%	<b>45%</b>	53%
	Conductas jerárquicas	0	0	1	20	<b>21</b>	17	10	0	0	0	27	48
	Conductas jerárquicas %	0,0%	0%	1%	20%	<b>21%</b>	17%	10%	0%	0%	0%	<b>26%</b>	47%
	Conductas y habilidades total	0	0	2	27	<b>29</b>	50	23	0	0	0	73	102
	Conductas total (%)	0,0%	0%	2%	26%	<b>28%</b>	49%	23%	0%	0%	0%	<b>72%</b>	100%

**Nc:** Conductas y habilidades con brechas

**Ns:** Conductas y habilidades sin brechas

**Nt:** Conductas y habilidades totales calificadas;

**Nv:** Nivel

**C:** Competencias

Haciendo el análisis por niveles jerárquicos en el DRS, se encuentra que el nivel jerárquico Asistencial presenta la mayor cantidad de brechas en las conductas con 1.231 (48%) de 2.560 analizadas en este grupo, con una participación de las brechas de las competencias jerárquicas de 973 (38%) y de las comunes 258 (10%); tan solo el 7% de las conductas jerárquicas en este nivel jerárquico están dentro del nivel de dominio requerido.

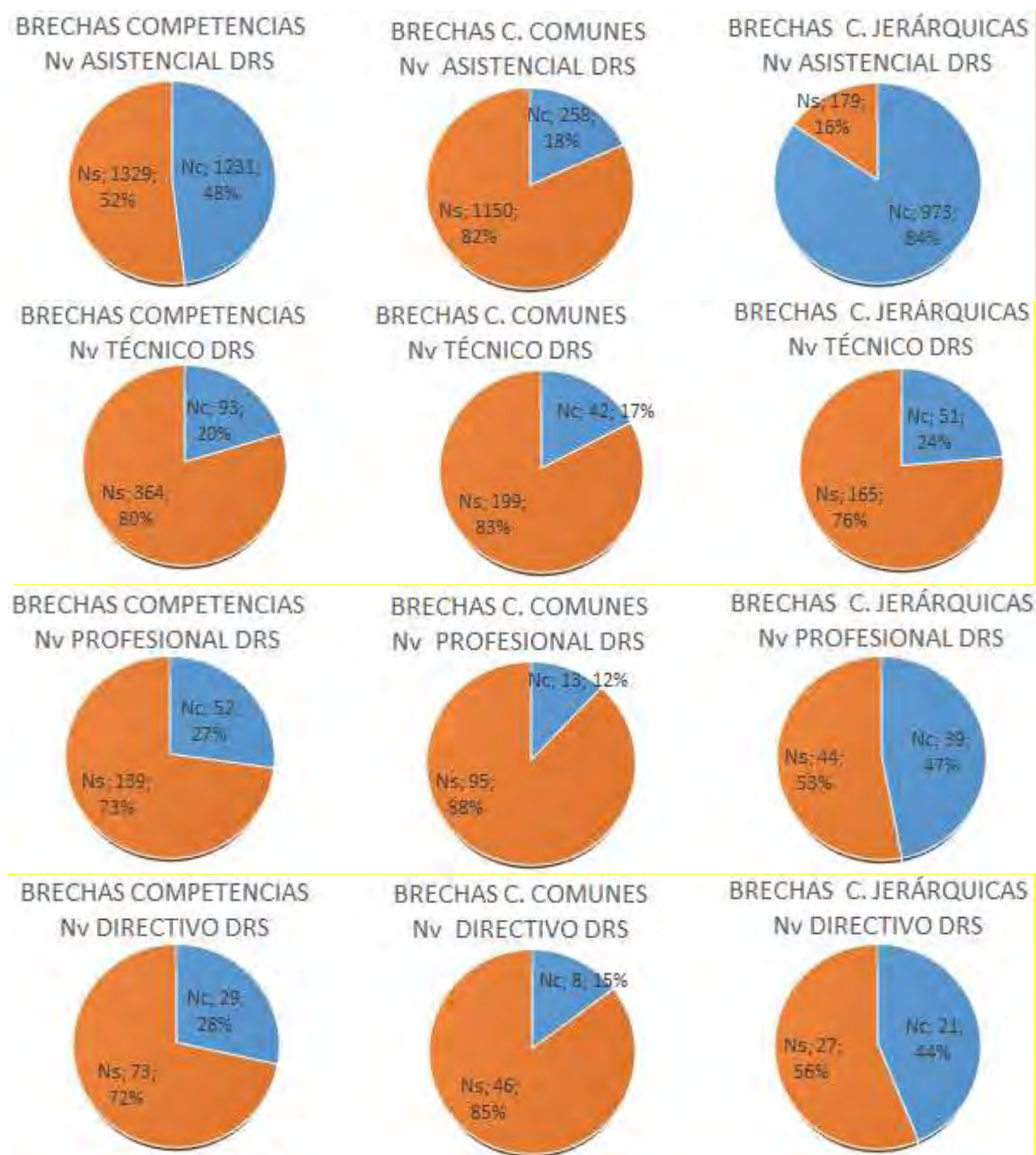
El grupo jerárquico Técnico, concentra sus conductas y habilidades dentro del dominio requerido (57%) y un 23% en un nivel de +1 por encima de lo requerido, es decir el 80% de las conductas y habilidades del nivel jerárquico Técnico está dentro o por encima del nivel requerido. El 19% de las conductas y habilidades están con brechas en un nivel de -1.

Los niveles Directivo y Profesional, presentan el mismo comportamiento en las brechas de las conductas y habilidades de las competencias, tanto comunes y las jerárquicas, 28% y 27%, concentrándose especialmente en las conductas jerárquicas, 21% y 20% respectivamente y del 8% y 7% para las comunes; en el 49% y 48% están las conductas en el nivel de dominio requerido. Se resalta que un 10% de las conductas jerárquicas del nivel Directivo están en un +1 por encima del nivel de dominio requerido, de forma similar un 25% de las conductas comunes están en un nivel +1 para el nivel jerárquico Profesional.

En la figura 21, se muestra en forma gráfica el análisis de los porcentajes de las brechas de las competencias por cada uno de los niveles jerárquicos del DRS: Asistencial, Técnico, Profesional y Directivo.



**Figura 21. Porcentajes de brechas de competencias Jerárquicas en DRS**



**Nc:** Conductas y habilidades con brechas **Ns:** Conductas y habilidades sin brechas

**Nt:** Conductas y habilidades totales calificadas; **Nv:** Nivel

**C:** Competencias

**6.6.9 Análisis de brechas por competencias en el DRS.** A continuación se hace el análisis de la cantidad total de brechas por competencias comunes u organizacionales. Se ordena de menor a mayor cantidad de brechas en las competencias y habilidades comunes adicionales (HCA). Análisis que se presenta en la tabla 35

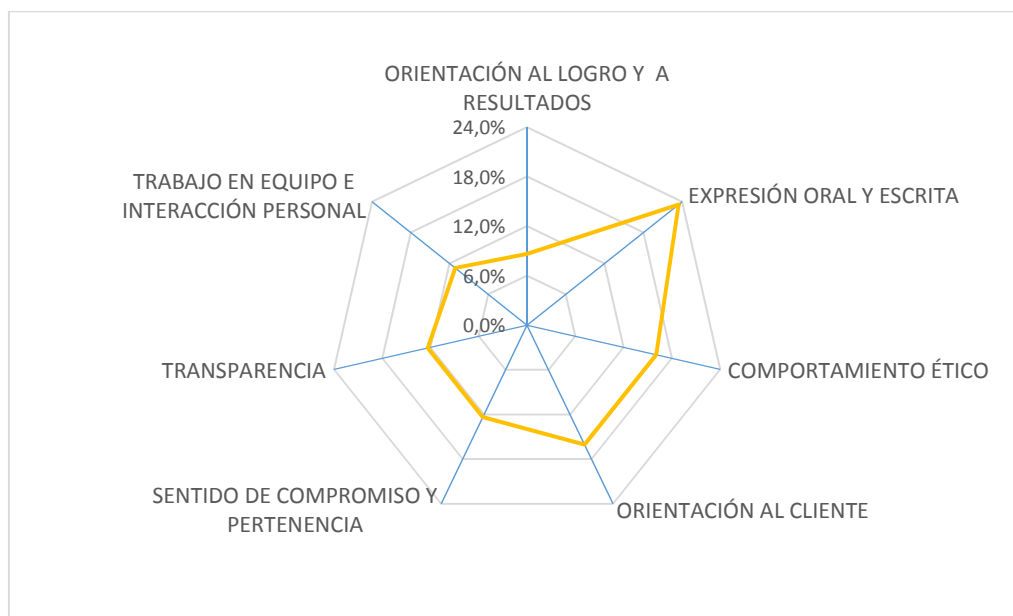
**Tabla 39. Ordenamiento de las competencias y habilidades comunes según brechas en DRS**

COMPETENCIA	Funcionarios con brechas				Total General	
	-4	-3	-2	-1	Nc	%
Orientación al logro y a resultados	0	0	1	6	7	8,6%
Trabajo en equipo e interacción personal	0	1	3	5	9	11,1%
Transparencia	0	0	3	7	10	12,3%
Sentido de compromiso y pertenencia	0	0	1	9	10	12,3%
Orientación al cliente	0	0	3	10	13	16,0%
Comportamiento ético (HCA)	0	0	3	10	13	16,0%
Expresión oral y escrita (HCA)	0	1	4	14	19	23,5%
<b>Total General</b>	0	2	18	61	81	100%

HCA: Habilidad común adicional

La figura 22 en una gráfica tipo red permite visualizar la distribución en porcentajes de la cantidad de funcionarios con brechas en cada competencia, se han tomado las seis competencias que reflejan los índices más altos por cantidad de funcionarios.

**Figura 22. Ordenamiento de las competencias y habilidades comunes según brechas en DRS**



Los resultados anteriores muestran que las habilidades comunes adicionales: “Expresión oral y escrita” (23,5%) y “Comportamiento ético” (16%), seguido de la competencia común “Orientación al cliente” (16%) tienen la mayor cantidad de funcionarios del DRS con brechas.

Extendiendo el análisis de las brechas en la habilidad común adicional “Expresión oral y escrita”, de los 19 casos evaluados con brechas, 12 son aportados por funcionarios del nivel Asistencial que representa aproximadamente el 23% de la muestra poblacional, cinco de nueve es decir el 52%, son aportados por el nivel jerárquico Técnico y dos de cuatro, es decir el 50% por el nivel jerárquico Profesional, por consiguiente, es más representativa la brecha en “Expresión oral y escrita” para los niveles jerárquicos Técnico y Profesional.

Con “Orientación al cliente”, se vuelve más crítico la cantidad de brechas en forma porcentual para el nivel jerárquico Directivo, porque son dos los evaluados que representan el 100% de la población de este grupo, mientras que los 11 restantes los aporta el nivel jerárquico Asistencial, lo cual representa el 20% de este grupo.

Revisando los resultados de cantidad de brechas en las competencias y habilidades adicionales jerárquicas, las que competen al nivel jerárquico

Asistencial, son las que mayor cantidad tienen, no solo porque la población evaluada de este grupo (55) es mayor que la población de los otros tres grupos jerárquicos, sino porque porcentualmente los resultados en competencias jerárquicas con brechas es más alto. También, porque hay dos competencias jerárquicas que son comunes tanto para el nivel jerárquico Asistencial como para el nivel jerárquico Técnico: “Adaptación al Cambio” y “Relaciones interpersonales” con el mayor número de brechas, como se muestra en la tabla 36.

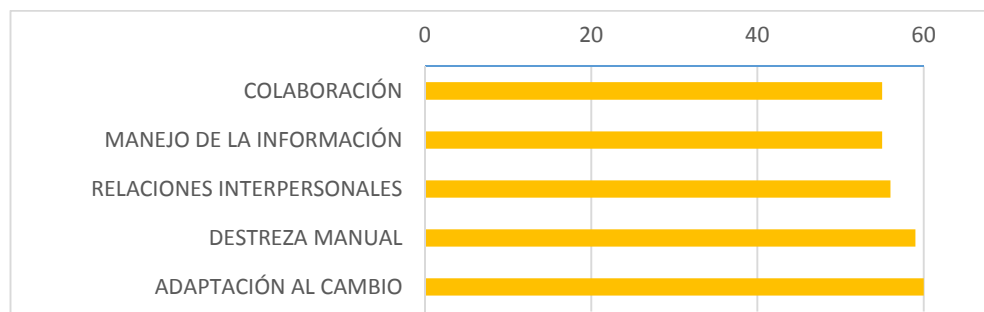
**Tabla 40. Competencias y habilidades jerárquicas Asistencial y Técnica con mayor cantidad de brechas en el DRS**

NIVEL JERÁRQUICO	COMPETENCIA – HABILIDAD JERÁRQUICA	Funcionarios con brechas				Total General <i>Nc</i>
		-4	-3	-2	-1	
JA	Colaboración	0	0	2	53	55
JA	Manejo de la información	0	0	9	46	55
JA-JT	Relaciones interpersonales	0	0	2	54	56
HJA-HJT	Destreza manual	0	0	2	57	59
JA-JT	Adaptación al cambio	0	0	2	58	60

**JA:** Jerárquico Asistencial; **JT:** Jerárquico Técnico  
**HJA:** Habilidad Jerárquica Adicional Asistencial  
**HJT:** Habilidad Jerárquica Adicional Técnica

En la figura 23, se presentan las competencias y habilidades jerárquicas del nivel jerárquico Asistencial, ordenadas de menor a mayor cantidad de funcionarios con brechas, ellas son: “Colaboración”, “Manejo de la información”, “Relaciones interpersonales”, “Destreza Manual” y “Adaptación al cambio”.

**Figura 23. Ordenamiento de menor a mayor cantidad de brechas en competencias y habilidades jerárquicas de nivel Asistencial en el DRS**



## **6.7 OBSERVACIONES GENERALES PARA LA MEJORA DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO LABORAL (SER)**

Se hace a continuación la compilación de las observaciones, con ánimo de mejora del SER formulado bajo la resolución GG 01052 del 26 mayo 2011, fundamentado en las actividades, formatos ajustados, referencias utilizadas, resultados obtenidos y enumerados en este trabajo.

Se consideran 2 aspectos:

- Generales del Sistema de Evaluación del Rendimiento Laboral (SER);
- Diligenciamiento del Formulario SER 2013 – 2014.

**6.7.1. Observaciones Generales al Sistema de Evaluación del Rendimiento Laboral (SER).** La evaluación del rendimiento está contemplada solo para los empleados oficiales y sus evaluadores son los empleados públicos (Nivel Directivo); se debe ampliar a todos los trabajadores, empleados públicos, oficiales, cargos, niveles jerárquicos, contratistas y de prestación de servicios que cumplan con los periodos mínimos establecidos en la resolución.

Se requiere modernizar y utilizar sistemas de información y de bases de datos en línea, corporativos, en donde el registro de los datos, se haga en forma ágil, oportuna, confiable, eficiente y efectiva.

Para mejorar las características de la evaluación “SER”, las cuales son: estratégica, transparente, objetiva, concertada y orientada a los resultados; establecidas en la misma resolución<sup>63</sup> y en las presentaciones de capacitación\*, se

---

<sup>63</sup> Resolución GG No.001052 del 26 de mayo del 2011 - Sistema de Evaluación del Rendimiento Laboral. Cali: EMCALI EICE ESP. 2011, p.14

\* EMCALI EICE ESP. Sistema de Evaluación del rendimiento “SER” 2011-2012. Presentación de capacitación. 3 de Junio del 2011. p, 5

\*\* Evaluación 90°: Los diferentes autores la definen como la evaluación que realiza el jefe inmediato a su subordinado. Para este proyecto se menciona como evaluación jerárquica o ponderada de 90°, es decir, no solo incluye la evaluación del jefe, sino que se tiene en cuenta la autoevaluación por parte del funcionario evaluado, y sus calificaciones se ponderan de acuerdo con las matrices de criterios y ponderaciones establecidas.

propone cambiar la metodología de evaluación por parte del empleado público jefe (que en muchos casos no es el jefe directo del evaluado), por una metodología mínima de 90°\*\* donde evalúe el jefe directo y haya una autoevaluación, pero ideal que sea tipo 360°\*\*\*, en la cual se reúne en forma ponderada la retroalimentación de todos los clientes internos y externos del evaluado.

Se deben establecer niveles referentes claros y específicos de niveles de dominio requeridos, por cada cargo, por cada nivel jerárquico, por cada función o meta a cumplir, por cada conducta, competencia o habilidad comportamental o laboral. Por ahora, para el DRS, se puede utilizar la graduación por niveles jerárquicos de competencias comportamentales comunes y jerárquicas resultado de este proyecto.

Se requiere el acompañamiento eficaz del personal de Gestión del Talento Humano, tanto para cumplir con el numeral tres del artículo dos de la resolución, relacionado con el seguimiento a mitad del periodo de evaluación y con las actividades de capacitación y entrenamiento a los evaluadores.

No es suficiente en la Evaluación del SER con valorar los compromisos laborales, compromisos comportamentales y los compromisos de excelencia como lo indica el artículo 4° de la resolución, sino que se hace necesario determinar periódicamente el inventario y las brechas con respecto a los referentes establecidos de estos compromisos, para poder enfocar sobre estos, los programas establecidos dentro de un Modelo de Gestión por Competencias., como: Desarrollo, Plan carrera, Sucesión, Retiro, Detección de potenciales, Compensaciones, Selección y retención, etc.

**6.7.2 Diligenciamiento del Formulario SER 2013 – 2014.** Se requiere realizar sensibilización antes, durante y después de los periodos de evaluación por parte de Gestión de Talento Humano a los funcionarios sobre el SER, sobre el contenido, diligenciamiento del formulario de evaluación SER, los resultados del mismo y el manual de funciones; sobre las competencias comportamentales comunes y jerárquicas, como de las competencias laborales.

---

\*\*\* Evaluación 360° es: un método de evaluación que “consiste en la cumplimentación de un cuestionario confidencial por parte de todas las personas relacionadas con el evaluado, ya sean internas o externas” según lo define ERNEST & YOUNG CONSULTORES, Manual del Director de Recursos Humanos - Gestión por Competencias. 2008, p 18

Se hace necesario establecer en cada periodo antes de la evaluación, de común acuerdo con los planes de acción enfocados a la realización de los planes estratégico, táctico y operativo, tanto Empresarial, como de la UENT, DOR y DRS, los indicadores a cumplir y su seguimiento dentro de un Tablero de comando con las cuatro perspectivas de un Balanced Score Card y así tener claro las metas y los resultados a calificar y evaluar en los compromisos laborales.

El ítem tres del campo IV “Compromisos Laborales” del formulario: “Compromiso con el cumplimiento del plan de mejoramiento de la calificación del periodo anterior”, en mi concepto, es muy importante dentro de la evaluación y por consiguiente, debería tener un peso mayor a tres puntos, se sugiere sea mínimo de 10, descontables del ítem IV-1, “Compromisos con las funciones del cargo”, dado que debe corresponder al seguimiento a cada una de las tareas que se formulan en un plan de acción en respuesta al “Plan de mejoramiento” ítem VII planteado al finalizar el periodo anterior que se traza de común acuerdo con el Jefe.

Para los formatos de evaluación de las competencias comportamentales, tanto comunes como jerárquicas, se hace la propuesta que se anexas las descripciones de las habilidades adicionales, se coloquen las descripciones de las conductas asociadas a las competencias jerárquicas, que en la columna de valor esperado, corresponda a los valores requeridos estipulados para el cargo o para el nivel jerárquico (ver resultados del proyecto) para cada una de las conductas, competencias y habilidades. Para la columna de “logrado” corresponda a los valores actuales resultado de la evaluación de competencias aplicando la metodología de evaluación ponderada 90° o mejor 360°.

Con esta metodología propuesta de evaluación puede darse que la sumatoria de lo “logrado” o los resultados actuales estén por encima de lo “esperado” o requerido, y vale la pena reconocerlo (reconocimiento de potenciales). Por consiguiente, se sugiere se permita asignar hasta 1,5 puntos adicionales sobre los 15 máximos estipulados, que sumarían tres posibles puntos (1,5 por competencias comunes y 1,5 por competencias jerárquicas) que se pueden descontar del puntaje de 10 puntos calificados para la excelencia. Por lo tanto, para la determinación del total de puntos logrados, se hace la comparación proporcionalmente con el de las sumatorias de lo esperado y lo logrado. Se anexa copia de un ejemplo, y copias de los formatos por niveles jerárquicos con los niveles requeridos por cada nivel jerárquico, tanto para las competencias comunes como para las jerárquicas.

El plan de mejoramiento ítem VII 2013 -2014, como se dijo arriba, va ligado con el ítem IV-3 “Compromiso con el cumplimiento del plan de mejoramiento”, de la calificación del periodo anterior (2012 -2013), y en mi concepto debe ser de alta relevancia en la evaluación del SER, y debe deducirse de las brechas de lo “logrado” y lo “esperado” de los ítems IV a VI, disminuyendo las subjetividades y proponiendo planes de acción en conjunto con los Jefes y la Empresa. Por lo tanto, se hace necesario identificar en cada una de las conductas, competencias y habilidades funcionales, comunes y jerárquicas que están sin brechas (fortalezas), o con brechas (debilidades) y de acuerdo con este balance definir el plan de acción individual y colectivo, por niveles jerárquicos para establecer las tareas, actividades, compromisos y cronograma para hacer el seguimiento.



## 7. CONCLUSIONES

El presente trabajo permitió plantear un marco general del estado actual del Manual de Funciones y Competencias Laborales de EMCALI a partir de la propuesta de definir un Diccionario de Competencias y comportamientos como referente e instrumento de evaluación al interior de la DOR. Este se plantea haciendo énfasis en que de acuerdo con dicho Manual en sus 33 competencias ya definidas, se debe introducir la competencia diferenciadora corporativa: “Desarrollo sostenible con equidad”.

Para el logro de los resultados expuestos se realizó la ambientación y socialización a los Directivos y Funcionarios del tema del Modelo de Gestión por Competencias, se detecta la necesidad de la aplicación de la “*Encuesta para la Determinación del Nivel de Dominio de las competencias comportamentales de EMCALI EICE ESP*” cuyos resultados se encuentran expresados desde la metodología aplicada de evaluación 90° con las respectivas ponderaciones, la cual minimiza los efectos de las subjetividades, pues los resultados arrojaron que en términos generales, los niveles de dominio requerido estipulados por los jefes directos son más altos que los indicados por los funcionarios, y viceversa, los niveles de dominio actuales, son calificados más bajos por los jefes directos.

Establecidos los niveles de referencia o requeridos para cada nivel jerárquico del DRS para las competencias, conllevó a la determinación del inventario actual de las competencias, conductas y habilidades adicionales comunes para las competencias jerárquicas, a nivel individual para la población estudiada en el DRS, como a nivel grupal de cargos por nivel jerárquico, el resultado arrojó el nivel de dominio actual para el grupo jerárquico. En este orden de ideas, el nivel de dominio actual para las competencias, conductas y habilidades adicionales comunes da un promedio en 4,4, que se ubica por encima del requerido que en promedio es de 4,2.

El nivel de dominio actual para las competencias y habilidades adicionales jerárquicas, para el grupo jerárquico Directivo está en promedio por debajo del nivel de dominio requerido. De igual forma, para el nivel jerárquico Profesional, el promedio del nivel de dominio actual se ubica por debajo del nivel requerido, destacando un nivel bajo para la habilidad adicional “Tolerancia a la presión”. Para el grupo jerárquico Técnico, el nivel de dominio actual está en un promedio de 3,9, con pequeñas diferencias respecto al nivel requerido. Para el nivel jerárquico Asistencial, el promedio del nivel de dominio actual se ubica por debajo del requerido.

En consecuencia, para el DRS, el nivel de dominio de las competencias y habilidades adicionales, tanto comunes, como jerárquicas, está en nivel Alto para el nivel requerido, pero para el nivel de dominio actual está por debajo, pasando de Alto a Medio especialmente para las competencias jerárquicas y para los grupos Profesional y con mayor énfasis para el Asistencial.

En la determinación de brechas (nivel de dominio actual *menos* nivel de dominio requerido) a nivel grupal para las competencias, conductas y habilidades comunes en el DRS en términos generales están sin brechas, sin embargo, “Orientación al cliente” presenta una debilidad con una brecha alta (-1,0) para el nivel jerárquico Directivo, en contraposición del nivel jerárquico Profesional, para la misma competencia el nivel Profesional presenta un superavit o un potencial (+0,6), y “Transparencia” competencia común con brecha leve (-0,1) en el nivel jerárquico Asistencial.

Para las competencias jerárquicas, los cuatro grupos jerárquicos del DRS, presentan brechas en todas las competencias y habilidades, con excepción de “Resolución de problemas y toma de decisiones” a nivel Directivo e “Innovación y creatividad” que se encuentra en el nivel de dominio requerido en el grupo jerárquico Técnico.

Desde el punto de vista competencias y habilidades comunes, las 3 con mayor cantidad de brechas en el DRS, de mayor a menor: “Expresión oral y escrita”, “Comportamiento ético” (habilidades adicionales, no calificadas en el SER) y “Orientación al cliente” (competencia común).

Desde el punto de vista por grupos jerárquicos contemplando tanto competencias y habilidades comunes, como jerárquicas, las competencias y habilidades adicionales con mayor cantidad de brechas son:

- a nivel Directivo:

“Orientación al cliente”, “Pensamiento estratégico” y “Gestión de recursos administrativos, técnicos, financieros y tecnológicos”.

- a nivel Profesional:

“Tolerancia a la presión” y “Liderazgo de grupos de trabajo”.

- a nivel Técnico:

“Adaptación al cambio”, “Servicio al cliente” y “Expresión oral y escrita”.

- a nivel Asistencial:

“Destreza manual”, “Adaptación al cambio” y “Manejo de la información”.

Se hace la anotación que la gran mayoría de falencias de brechas se ubican dentro de un nivel de -1, es decir muy cercano al nivel requerido. Con base en los resultados anteriores, dentro del Modelo de Gestión por Competencias que se implemente, se debe contemplar en los planes como el de Desarrollo, el capacitar y entrenar en estas competencias y habilidades faltantes o por mejorar.

Considerando potencialidades, es decir, competencias sin brechas y por encima del nivel de dominio requerido (no identificables en el SER), y que están en un nivel +1 del nivel de dominio requerido y pueden ser tenidos en cuenta para los planes Carrera o Sucesión, dentro del Modelo de Gestión por Competencias, por grupos jerárquicos se tiene:

- a nivel Directivo:

“Orientación al logro y resultados” y “Resolución de problemas y toma de decisiones”.

- a nivel Profesional:

Aquí encajan todas las competencias y habilidades comunes.

- a nivel Técnico:

“Comportamiento ético”, “Sentido de compromiso y pertenencia” y “Trabajo en equipo e interacción personal”.

- a nivel Asistencial:

“Sentido de compromiso y pertenencia”, “Adaptación al cambio” y “Trabajo en equipo e interacción personal”.

Otro elemento del presente estudio fue revisar el SER respecto a la gestión por competencias, que evidenció la necesidad en dicho proceso de crear y ejecutar capacitaciones para el desarrollo de competencias y las conductas faltantes o por mejorar por niveles jerárquicos de cargos para el DRS; dicho estudio se recomienda generarlo desde los siguientes aspectos:

- Generales del Sistema de Evaluación del Rendimiento Laboral (SER);
- Diligenciamiento del Formulario SER 2013 – 2014.

## 8. RECOMENDACIONES

**Elaboración de competencias organizacionales por consenso.** Dado que la elaboración de este proyecto se enmarca como piloto dentro del DRS con base en las competencias, conductas y habilidades definidas en el Manual de Funciones del Trabajador de EMCALI EICE ESP, Resolución GG 892 del 28 de abril 2011, se hace necesario enmarcar en el concepto organizacional actual, para la revisión y determinación de las competencias organizacionales de EMCALI EICE ESP, que se enfoquen al PEC ajustado 2013 – 2017, se sugiere, se entre a definir las competencias organizacionales utilizando la metodología cualitativa de consulta de expertos como son las Directivas de EMCALI, para determinar mediante consenso (metodología Delhi(Ortega Mohedano, 2008)) la Competencia Corporativa Diferenciadora (“Desarrollo sostenible con equidad”, ver ítem 6.1.1) y las competencias organizacionales o comunes.

Tomando como referencia el PEC 2013-2017 y las perspectivas del Tablero de comando del Balanced Score Card, se sugiere hacer la matriz de pilares y BSC vs competencias requeridas, se presenta a continuación en la tabla 37 a modo de ejemplo:

**Tabla 41. Matriz pilares y perspectivas vs competencias (ejemplo)**

PILLARES -> PERSPECTIVAS ↓	CONSOLIDACIÓN	INNOVACIÓN	ALIANZAS ESTRATÉGICAS
FINANCIERO	Orientación al logro y Resultados, Toma de decisiones oportuna	Producción a escala, sostenibilidad con equidad	Expansión, Reconocimiento, Imagen, Corporación
CLIENTES	Orientación y servicio al cliente, Agudeza de negocios	Escucha, nuevos productos diferenciadores	Negociación, Empatía, Manejo de la diversidad
PROCESOS	Eficiencia, eficacia, Calidad, Justo a tiempo, Planificación	Efectividad, aplicaciones, tecnología, creatividad	Abastecimiento, Procesos Corporativos, Calidad, estándares
APRENDIZAJE	Trabajo en equipo, optimización de recursos, gestión del conocimiento, Comunicación efectiva Valores	Trabajo en equipo, relaciones interpersonales, paciencia, tolerancia, sinergia, Competitividad, Auto aprendizaje, Adaptación al cambio	Relaciones interpersonales y grupales, Internacionalización, Trabajo en equipo; Autocontrol, Empatía, Comportamientos éticos

Una vez se tenga la matriz, se recomienda dar peso y priorización a las competencias comunes en pos del plan de acción del PEC que se esté ejecutando.

Se hace la sugerencia de extender el piloto de este proyecto a los otros departamentos de la DOR, para validar si existen caracterizaciones especiales y se pueda tener una población de directivos y jefes más amplios en evaluación.

**Técnicas metodológicas sugeridas.** En la siguiente tabla 38, se hace el resumen de técnicas metodológicas que se usan para la identificación y la construcción de las competencias (Saracho, 2005):

**Tabla 42. Metodología de identificación y construcción de competencias**

CATEGORÍA DE COMPETENCIA	IDENTIFICACIÓN	CONSTRUCCIÓN
DISTINTIVA	Entrevista de Eventos Conductuales	Análisis temático y Análisis del contenido de expresiones verbales
GENÉRICA	Entrevista de incidentes Críticos	Técnica de mínimo común denominador y Análisis del Puesto
FUNCIONAL	Panel de Expertos	Mapa Funcional

Fuente: Adaptado de “Metodología de identificación y construcción de competencias según cada modelo (Saracho, 2005)

**Evaluación de competencias.** Aunque en este proyecto se utilizó la metodología de evaluación 90° ponderada, se hace necesario definir un método más objetivo y efectivo de evaluación del grado de desarrollo de competencias actuales de todos los colaboradores de la DOR, de acuerdo con las directrices de los altos ejecutivos, los alcances, complejidad, limitaciones de tiempo y presupuesto. Estos métodos pueden ir desde entrevistas en cascada, desde el máximo responsable del área hasta el ocupante del puesto; o se puede utilizar un panel de expertos, el conocimiento de superiores, el *assessmentcenter*\*, pruebas de compatibilidad<sup>65</sup>. El primer método: entrevistas en cascada, va acompañado de:

---

\*Assesment center. Es una evaluación especializada mediante simulaciones del entorno laboral.

- encuestas estructuradas por grupos de trabajo;
- sesiones estructurales con lluvia de ideas;
- sesiones de evaluación de competencias por elementos críticos y de competencias laborales de acuerdo con las Normas de Competencias Laborales (NCL) realizadas por evaluadores de competencias de la Unidad Estratégica del Negocio de Telecomunicaciones y del Área de Gestión Humana de EMCALI debidamente formados;
- para la elaboración de las guías de desarrollo personalizadas, se utiliza el panel de expertos y reuniones de los jefes directos con los interesados;
- se sugiere utilizar Evaluación 360°, como metodología piloto a seguir usando en el diagnóstico del desempeño, cuando se implemente el modelo de gestión por competencias<sup>66</sup>.

**Evaluación del desempeño.** En consideración de que el SER definido en la resolución GG 01052 del 26 mayo 2011, no permite calificaciones objetivas, pues tan solo se hace calificación por parte del funcionario público jefe, no permite detectar los potenciales, personal sin brechas con competencias y habilidades por encima de lo requerido y además, que no se evalúa a los Directivos, se sugiere mejorar:

- utilizando el formato para la evaluación de desempeño que contempla todas las competencias y habilidades tanto comunes como jerárquicas, con sus descripciones y conductas a ser evaluadas;
- se definan y estipulen los niveles de dominio requerido por cada conducta;

---

<sup>65</sup> ERNEST & YOUNG CONSULTORES. Manual del Director de Recursos Humanos - Gestión por Competencias. 2008. [consultado 04 de marzo de 2015] Disponible en internet: <http://formacionhumana.files.wordpress.com/2008/06/competencias.pdf>

<sup>66</sup> Ibíd., p. 18

- se considere evaluación ponderada de acuerdo con matriz de criterios que contemple por lo menos metodología 90°, siendo lo ideal 360°;

- en el formato para elaborar el plan de mejoramiento en fortalezas y debilidades debe especificarse claramente las competencias y conductas con y sin brechas, para que facilite evaluar el plan de acción para el desarrollo de las competencias faltantes o la mejora para disminuir las brechas de común acuerdo con la organización.

**Planes de acción o guías para la formación y desarrollo.** Para consolidar los temas generales para el desarrollo de competencias faltantes o de mejora, se sugiere cruzar en una matriz las competencias con brechas y se definen los temas generales para desarrollarlas o mejorarlas.

Una vez detectadas las necesidades de formación que requieren o requerirán las personas dentro de cada puesto de trabajo, hecho el análisis de adecuación persona - puesto y la evaluación de competencias clave que posee el individuo, se elabora una guía o plan de acción individual orientado a obtener o complementar las competencias alineadas a las estrategias de la Organización (EMCALI EICE ESP) y de la Unidad Estratégica del Negocio de Telecomunicaciones (UENT). Esta guía será el insumo para desarrollar luego el plan de formación, que sea progresivo, específico individual o colectivo para los funcionarios de la DOR, para promover los conocimientos técnicos, la conciencia, el compromiso profesional hacia los estándares fijados por la empresa, que permita una detección continua de desarrollo individual, que asegure una transferencia efectiva de competencias al puesto de trabajo y contribuya a disminuir las brechas.

**Estrategias de mejoramiento.** Las siguientes son algunas de las estrategias y/o etapas que se sugieren para tener en cuenta en la elaboración de los planes de acción ó guías de desarrollo de competencias:

- **Determinación de la carencia.** Consiste en identificar las carencias que deben resolverse (Lombardo, 2009).

- **Tomar medidas.** Cuando se haya identificado una carencia, se empieza a diligenciar el formato de plan de acción sugerido. Se registra la competencia su definición, descripción y el grado del momento “antes” que aplica a cada funcionario en el momento de la evaluación de competencias. Se identifica el

problema (carencia, debilidad, limitación o tope) respecto la competencia. Se determinan las causas del problema

- Fijación de prioridades. Tomando como directriz el ciclo de calidad PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar), teniendo en cuenta los objetivos estratégicos del PEAC 2013 - 2017, ciclos de producto de los servicios y planes que se atienden en la UENT, la magnitud de las brechas, la disponibilidad de presupuestos, la disponibilidad de recursos se definen las prioridades y las estrategias posibles para tomar medidas, dependiendo de su carencia.

- Análisis y evaluación. Definidos todos los planes de acción individuales para el desarrollo para los funcionarios de la DOR, en conjunto con los Jefes de la DOR, las Directivas y Área de Gestión del Talento Humano de EMCALI EICE ESP, se hace un análisis, clasificación y evaluación de los resultados obtenidos de las brechas, de la evaluación del desempeño, del ajuste de la persona al puesto de trabajo, de los planes de acción ó guías de desarrollo, con el fin plantear recomendaciones y sugerencias relacionadas con los ajustes necesarios a realizar a estos primeros pasos realizados, las posibles aplicaciones de este inicio del modelo de gestión por competencias, para que la Organización valide su continuidad, se finalice el desarrollo del modelo de gestión por competencias y se definan y los tiempos para lograrlo por parte del Área de Gestión del Talento Humano.



## BIBLIOGRAFÍA

ALLES, Martha. Codesarrollo: una nueva forma de aprendizaje. México: Ediciones Granica S.A., 2009.

ALLES, Martha. Diccionario de competencias: la trilogía, nuevos conceptos y enfoques. Tomo I. México: Ediciones Granica S.A, 2009.

ALLES, Martha. Xcompetencias.com - Competencias - Revista Técnica Virtual [en línea]. México: Ediciones, Granica S.A, 2010 [consultado 06 de enero de 2014] Disponible en Internet: <http://www.xcompetencias.com/canal.php?id=autoevaluacion&b=no>

BARRIENTOS, Pedro. Curso Gestión por competencias - Facultad de Ciencias Económicas. Obtenido de Taller Gestión por Competencias. [en línea] 2008 [Consultado 12 de enero de 2014]. Disponible en Internet: [http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB4QFjAA&url=http%3A%2F%2Feconomia.unmsm.edu.pe%2Forg%2Farch\\_doc%2FPBarrientosF%2Fpubl%2FTallerGestionCompetencias.pdf&ei=C0ckVd2YJavIsASA3IBo&usg=AFQjCNG98ST3kQjb8ipkM\\_\\_62PL4aBhvbv&bvm=bv.90237346,d.cWc&cad=rja](http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB4QFjAA&url=http%3A%2F%2Feconomia.unmsm.edu.pe%2Forg%2Farch_doc%2FPBarrientosF%2Fpubl%2FTallerGestionCompetencias.pdf&ei=C0ckVd2YJavIsASA3IBo&usg=AFQjCNG98ST3kQjb8ipkM__62PL4aBhvbv&bvm=bv.90237346,d.cWc&cad=rja)

BOLÍVAR, Margarita. Evaluación de Competencias. Proceso de Certificación de Competencias Laborales. Popayán: SENA, 2013

CONSEJO NACIONAL DE COMPETITIVIDAD. Informe Nacional de Competitividad 2011 - 2012. Consejo Nacional de Competitividad - CNC [en línea]. Bogotá. 2013. [consultado 12 de febrero de 2014]. Disponible en Internet: <http://www.compite.com.co/site/2011/12/02/featured-posts-slider/>

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 909. (23, septiembre, 2014) Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones. En: Diario Oficial, Bogotá, D.C. 23, septiembre, 2014. [Consultado el 7 de mayo de 2014]. Disponible en Internet: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=14861>

COLOMBIA. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Decreto 770 (17 de marzo de 2005). Por el cual se establece el sistema de funciones y de requisitos generales para los empleos públicos correspondientes a los niveles jerárquicos pertenecientes a los organismos y entidades del Orden Nacional, a que se refiere la Ley 909 de 2004. [en línea]. Diario Oficial. Bogotá, D.C. [consultado el 7 de mayo de 2014]. Disponible en Internet: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=16126>

COLOMBIA. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA.. Decreto 2539 (22 de julio de 2005). Por el cual se establecen las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de las entidades a las cuales se aplican los Decretos ley 770 y 785 de 2005. [en línea]. Diario Oficial. Bogotá, D.C. [Consultado el 5 de diciembre de 2013]. Disponible en Internet: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=17318>

CÓRDOBA, Claudia. Módulo de Gestión por Competencias - Maestría en Administración de Empresas. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente, 2013.

COROMINAS, Joan. Breve Diccionario Etimológico de la Lengua Castellana. Madrid: Gredos, 1987.

CORRIPIO, Fernando. Diccionario etimológico general de la lengua castellana. Barcelona: Bruguera, 1984.

DALZIEL, Murray. CUBEIRO, Juan.C. y FERNÁNDEZ, Guadalupe. Las competencias: Clave para una gestión integrada de los recursos humanos. Bilbao: HayGroup, Deusto, 1996.

DUARTE, Julián. Informes No. 1 y No. 2 de Evaluador de competencias, del proceso de certificación en Norma de Competencia Laboral NCL 280101010. Santiago de Cali: 2013

ECONOMETRÍA SA. Taller de Sensibilización Contrato de Acompañamiento para el Diseño, Implementación y Seguimiento de las Estrategias del Talento Humano en EMCALI. Santiago de Cali: 2014.

EMCALI EICE ESP. Resolución GG No. 000951 del 16 de mayo del 2011 - Ajuste a Estructura Organizacional. Santiago de Cali: EMCALI, 2011 . 1 documento.

-----. Resolución GG No. 001697 del 21 de diciembre del 2011 - Mapa Operativo de Procesos. Santiago de Cali: EMCALI, 2011 . 1 documento.

-----. Resolución GG No. 00892 del 28 de abril 2011. Manual de funciones y competencias laborales. Santiago de Cali: EMCALI, 2011. 1 documento.

-----. Resolución GG No.001052 del 26 de mayo del 2011 - Sistema de Evaluación del Rendimiento Laboral. Santiago de Cali: EMCALI, 2011 . 1 documento.

------. Informe de Proyectos de acuerdo con Planeación Estratégica 2013-2017. EMCALI EICE ESP, Gerencia de Área de Gestión del Talento Humano y Administrativa. Santiago de Cali: EMCALI, 2013 . 1 documento.

EMCALI EICE ESP. Memorando 400-GUENT 0249 DEL 2013: Acta de Apoyo Mutuo SENA CAUCA -EMCALI. Santiago de Cali: EMCALI, 2013 . 1 documento.

------. Plan Estratégico Corporativo Ajustado 2013 - 2017. Santiago de Cali: EMCALI, 2013. 1 documento.

EMCALI EICE ESP. CONTRATO 800-GA-CC-0194-EMCALI-Econometría - Ajustar Diseño Plan Estrategico Talento Humano, 24 de enero de 2014. Santiago de Cali: EMCALI EICE ESP. Gerencia Área De Gestión Humana y Adminsitrativa. Cali, 2014 . 1 documento.

ERNEST & YOUNG CONSULTORES. Formación humana. [en línea] 2008 [consultado octubre 2014] Disponible en Internet: <http://formacionhumana.files.wordpress.com/2008/06/competencias.pdf>

------. Manual del Director de Recursos Humanos - Gestión por Competencias.[En línea] 2008. [consultado junio de 2014]. Disponible en Internet: <http://formacionhumana.files.wordpress.com/2008/06/competencias.pdf>

FERNÁNDEZ DE PINEDO, Ignacio. NTP 15: Construcción de una escala de actitudes tipo Likert. Guías de buenas prácticas. [en línea] Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales España - Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, Centro de Investigación y Asistencia Técnica. Barcelona. 1982. [consultado el 24 de Enero de 2014] Disponible en Internet: [http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CB0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.insht.es%2FInshtWeb%2FContenidos%2FDocumentacion%2FFichasTecnicas%2FNTP%2FFicheros%2F001a100%2Fntp\\_015.pdf&ei=XUwkVdqwBoHasASYzoCQDw&usg=AFQjCNEsqHqUe764gZr5VPeMy04xTy6GQ&bvm=bv.90237346,d.cWc](http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CB0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.insht.es%2FInshtWeb%2FContenidos%2FDocumentacion%2FFichasTecnicas%2FNTP%2FFicheros%2F001a100%2Fntp_015.pdf&ei=XUwkVdqwBoHasASYzoCQDw&usg=AFQjCNEsqHqUe764gZr5VPeMy04xTy6GQ&bvm=bv.90237346,d.cWc)

FERNÁNDEZ SALINERO, Carolina. Las competencias en el marco de la convergencia europea: Un nuevo concepto para el diseño de programas educativos. En: Rencontres on Education. Fall, 2006. vol. 7, p.131-152

GOLEMAN, Daniel. La inteligencia emocional. México: Zeta, 2011.

GOLEMAN, Daniel. La inteligencia emocional en la empresa [en línea] Buenos Aires:1999. [Consultado noviembre 2013] Disponible en Internet: [http://www.youtube.com/watch?v=PnGjUK\\_rNvQ](http://www.youtube.com/watch?v=PnGjUK_rNvQ)

HERNÁNDEZ, Sampieri. Metodología de la Investigación -1. [En línea].4 ed-México: McGraw-Hill, 2006 [consultado el 15 de enero de 2014]. Disponible en

Internet:

[https://docs.google.com/document/d/1KT8Lg1RaZbqj\\_YWT\\_5Ojs7W8YQ-c4VAjd6JB8OoQGY/edit](https://docs.google.com/document/d/1KT8Lg1RaZbqj_YWT_5Ojs7W8YQ-c4VAjd6JB8OoQGY/edit)

HERRERA, M. Álvaro. Modelo Aplicado de Gestión Humana Basada en Competencias, Manual Didáctico. Manual. Cali, Valle del Cauca, Colombia: EV - Multimedios Pontificia Universidad Javeriana Cali. 2007. p.154

KORAL BMSS A.S. Competencias Laborales - Notas metodológicas y referentes comparativos. Competencias Laborales. Santiago de Cali: KORAL BMSS A.S., 2013. 1 documento.

LANUQUE, Alejandro. Competencias [en línea]. Buenos Aires: 2008. [Consultado 21 de enero de 2014]. Disponible en Internet: <http://www.rppnet.com.ar/competencias.htm>

LEVY-LEBOYER, Claude. Gestión de las Competencias. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 2003.

LOMBARDO, Michael y EICHINGER, Robert. FYI ForYour Improvement (Para su perfeccionamiento) Una guía de formación y desarrollo. Lominger International, 2009.

MCCLELLAND, David. C.. Testing for competence rather than for 'intelligence'. [En línea] 1973 [Consultado 9 de marzo de 2015] Disponible en Internet: [www.lichaping.com/wp-content/ap7301001.pdf](http://www.lichaping.com/wp-content/ap7301001.pdf)

MCCLELLAND, James. Cognitive modeling, connectionist. En: WILSON, Robert & KEILE, Frank. The MIT Encyclopedia of the Cognitive Sciences. Cambridge: MIT Press. 1999.

MULDER, Martin, WEIGEL, Tanja y COLLINGS, Kate. El concepto de competencia en el desarrollo de la educación y formación profesional en algunos Estados miembros de la UE: un análisis crítico. En: Journal of Vocational Education & Training, 2007, p. 59

NORRIS, Nigel. The trouble with competence. En: Cambridge Journal of Education. 1991, vol. 21, no. 3, p. 331-341. [En línea] [Consultado 9 de marzo de 2015] Disponible en Internet: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/0305764910210307#.VSNRvtyUdUU>

ORTEGA, Mohedano, F. El método Delphi, prospectiva en Ciencias Sociales a través del análisis de un caso. Revista-Escuela de Administración de Negocios. [En línea]. 2008., vol 25, no 64. [Consultado 9 de marzo de 2015] . Disponible en Internet: <http://redalyc.uaemex.mx/principal/ForCitArt.jsp?iCve=20612981004>

PSICUS Consultores Profesionales. Estudio de Diagnóstico de Brechas de Competencias transversales. Gobierno de Chile Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos. [En línea] .Santiago de Chile.2010. [Consultado 10 de enero de 2014]. Disponible en Internet: [https://www.google.com.co/search?q=PSICUS+Consultores+Profesionales.+Estudio+de+Diagn%C3%B3stico+de+Brechas+de+Competencias+transversales.+G&oq=PSICUS+Consultores+Profesionales.+Estudio+de+Diagn%C3%B3stico+de+Brec+has+de+Competencias+transversales.+G&aqs=chrome..69i57.1075j0j4&sourceid=chrome&es\\_sm=122&ie=UTF-8](https://www.google.com.co/search?q=PSICUS+Consultores+Profesionales.+Estudio+de+Diagn%C3%B3stico+de+Brechas+de+Competencias+transversales.+G&oq=PSICUS+Consultores+Profesionales.+Estudio+de+Diagn%C3%B3stico+de+Brec+has+de+Competencias+transversales.+G&aqs=chrome..69i57.1075j0j4&sourceid=chrome&es_sm=122&ie=UTF-8)

RÍOS A., José, y RUIZ, Julio. Competencias, TIC e innovación. Bogotá: Eduforma, Editores. Ediciones de la U Bogotá, Colombia, 2011.

RUIZ FALCÓ, Arturo. Módulo 8: Despliegue de la función de Calidad. Pontificia Universidad Comillas. Madrid: 2009.

SARACHO, José María. Un Modelo General De Gestión Por Competencias. Modelos y metodologías para la identificación y construcción de competencias. Ril Editores, 2005.

SECRETARÍA DE TRABAJO Y PROVISIÓN SOCIAL DE MÉXICO. Subsecretaría de inclusión laboral. Catálogo de Competencias Clave para la Innovación en el Trabajo. México: 2010.

SENA - DIRECCIÓN DEL SISTEMA NACIONAL DE FORMACIÓN PARA EL TRABAJO. 280102088. Tender cables en redes de planta externa para telecomunicaciones de acuerdo con normas y procedimientos establecidos. Norma De Competencia Laboral, Versión 1, 6. [en línea] Medellín, Antioquia, Colombia: SENA - Mesa Sectorial de Telecomunicaciones. 2012. [consultado el 16 de Enero de 2013]. Disponible en Internet: [http://observatorio.sena.edu.co/mesas/03/NORMASAGOSTO/280102088\\_1.pdf](http://observatorio.sena.edu.co/mesas/03/NORMASAGOSTO/280102088_1.pdf)

SENA - MESA SECTORIAL DE TELEINFORMÁTICA. Acta No. 01 - EMCALI. SENA. Santiago de Cali: 2011. 1 documento.

SENA. Curso Virtual: 328280. Autoaprendizaje y Desarrollo Personal a Nivel Gerencial. Colombia: 2012

SERRANO, Martha. Guía Metodológica para La Identificación y Estandarización de Competencias Laborales para Los Empleos Públicos Colombianos. Bogotá: Escuela Superior de Administración Pública. p 59. 2008

SPENCER, Lyle, M. & SPENCER, Signe, M. Competence at work: Models for superior performance. Estados Unidos: Jhon wiley & Sons, 1993

TRUJILLO, Camilo. Estado del Arte de la Implementación de Competencias Vocacionales y Profesionales en Estudiantes de Educación Básica Secundaria y Media (E.B.S y M.) [en línea]. p 16 . Bogotá, Colombia. Facultad de Psicología Universidad de la Sabana. 2010. [consultado 15 de Mayo de 2014]. Disponible en Internet:

<http://intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/bitstream/10818/.../130102.pdf>

UNIVERSIDAD DE CHILE - FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS. ESCUELA DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y AUDITORIA Gestión por competencias. Un modelo para su implementación formal. En RRHH. 2004 [En línea]. [consultado junio de 2014]. Disponible en Internet: <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/111472>

WEINERT, Franz. E. Concept of competence: a conceptual clarification.[En línea] En: D. S. Rychen y L. H. Salganik. Defining and selecting key competencies, Göttingen: Hogrefe, 2001. [Consultado el 15 febrero de 2015] Disponible en Internet:

[http://www.dzhw.eu/pdf/pub\\_vt/22/2006\\_12\\_08\\_Vortrag\\_Schaeper\\_Halle.pdf](http://www.dzhw.eu/pdf/pub_vt/22/2006_12_08_Vortrag_Schaeper_Halle.pdf)

WINTERTON, Jonathan, DELAMARE L., Francois. y STRINGFELLOW, Emma. Typology of knowledge, skills and competences: clarification of the concept and prototype, Thessaloniki: Cedefop. [En línea]. 2005. [Consultado el 15 de febrero de 2015]. Disponible en Internet: [www.cedefop.europa.eu/files/3048\\_en.pdf](http://www.cedefop.europa.eu/files/3048_en.pdf)

www.mediosmilenium.com. Comunicación estratégica - La capacitación y entrenamiento en la organización [en línea]. 2011. [consultado 18 marzo de 2014] Disponible en Internet: <http://psicologiayempresa.com/la-capacitacion-y-entrenamiento-en-la-organizacion.html>

## ANEXOS

### Anexo A. Oficio 432.1-DRS-062 del 30 de enero del 2014, Modelo de Gestión por Competencias



#### MEMORANDO

432.1-DRS-062

FECHA: Santiago de Cali, Enero 29 de 2014

PARA: JUSTINIANO MÚNERA HERRERA  
Gerente Área de Gestión del Talento Humano y Administrativo

D E: JULIÁN DUARTE SANTOS  
Profesional Operativo II

ASUNTO: Modelo de Gestión por Competencias

Dado los nuevos estilos de dirección de EMCALI EICE ESP y de la UENT, motivados por sus nuevos gerentes, el Doctor Oscar Pardo y la Doctora Luisa Fernanda Caldas, los lineamientos y objetivos de los Planes Estratégicos Corporativo y UENT para los años 2013 a 2017, se debe "contar con un talento humano con competencias diferenciadas e innovadoras", "fomentar una cultura organizacional y un clima laboral que impulse el trabajo en equipo, la productividad, logros y el crecimiento personal" (objetivos A1 y A2 del Mapa Estratégico); por consiguiente, se precisa un nuevo estilo para la gestión integral del talento humano, basado en un modelo de gestión por competencias; se hace necesario repensar y ajustar las competencias de cada uno de sus empleados con el fin de ser más competitivos a nivel local, regional y global.

"La implantación de un sistema de gestión por competencias proporciona a la Organización resultados satisfactorios a corto, mediano y largo plazo" (Ernest & Young Consultores 2009), entre ellos: a) un enfoque completo de cada puesto de trabajo y de la persona ideal para desarrollarlo; b) disponer de un equipo de trabajo bien integrado a los objetivos del área de desempeño y a las estrategias corporativas; c) se implante y se ponga en funcionamiento la cultura organizacional deseada; d) se define el potencial de las personas y se minimiza el choque generacional; e) se facilita el establecimiento de planes de carrera, y planes de sucesión de manera clara, objetiva y sistematizada; f) permite apreciar el potencial del talento humano, la identificación de las personas que lo posean ya sea en estado latente o en estado activo; g) permite una dirección por objetivos, identificando las características que contribuyen a los mejores resultados del negocio; h) el desarrollo por competencias, motiva al personal, hace que las personas se comprometan más con la organización, se reduzca la resistencia al cambio y se logre la aceptación de nuevas medidas; i) dentro de las competencias laborales, lograr la certificación de los trabajadores, de acuerdo con las actividades que realizan; j) caracteriza a la Organización en ser y obrar competitivamente de una forma diferente.



Radicación No. \_\_\_\_\_

Fecha: 30 ENE 2014

*Justo Pulido*  
11:45 Am



Agradezco a usted el espacio que me brinda para hacer la exposición ante el Área que usted dirige de Gestión del Talento Humano en EMCALI EICE ESP, del proyecto del modelo de gestión por competencias. Temática que he ahondado, en virtud a los estudios en la Maestría en Administración de Empresas (MBA) con énfasis en Gestión Humana y profundización en el proyecto de grado: "GESTIÓN POR COMPETENCIAS APLICADA A LA DIRECCIÓN OPERATIVA DE REDES DE EMCALI EICE ESP: PASOS INICIALES DE UN MODELO ALINEADO CON EL PLAN ESTRATÉGICO AJUSTADO 2013 -2017", el cual presento a sus consideración y observaciones, una vez que ha sido aprobado el anteproyecto por parte de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Autónoma de Occidente (se anexa una copia), con el fin de disponer mis actividades y gestiones a sus directrices para participar en el liderazgo, avance e implementación de este proyecto en la organización. Con una meta inicial para cumplir con el proyecto de grado del MBA, de implementar los primeros pasos de este modelo en la Dirección Operativa de Redes que es el Área a la cual estoy asignado y que conozco. Estos pasos son: a) elaborar el diccionario de competencias; b) definir los perfiles de los puestos de trabajo; c) hacer el inventarios de competencias; d) identificar las brechas entre el inventario actual de competencias y las deseadas y/o requeridas; e) acompañar en la evaluación de desempeño de junio/14; f) con la ayuda de los Jefes y funcionarios desarrollar los planes de acción o guías de desarrollo para las competencias faltantes o necesarias desarrollar.

Atentamente,

Ing. JULIÁN DUARTE SANTOS.  
Profesional Operativo II  
Registro 2121

Se anexa: Anteproyecto: "Gestión Por Competencias Aplicada A La Dirección Operativa De Redes De Emcali Eice Esp: Pasos Iniciales De Un Modelo Alineado Con El Plan Estratégico Ajustado 2013 -2017"

Copia: Serie 4 Subserie 1 Libro Radicador Consecutivo; Ing. Luisa Fernanda Cárdenas, Gerente UENT, Ing. Laureano Ávila, Director Operativo de Redes

Proyectó y digitó: J.Duarte



Anexo B. Oficio 400-GUENT-0319-14 del 25 de febrero del 2014, Modelo de Gestión por competencias



MEMORANDO

400 GT 0319- - 14

Radicación No. \_\_\_\_\_  
Fecha: 25 FEB 2014  
Recibido por: Isabel Alzate  
12:06

FECHA: Santiago de Cali, 25 de febrero del 2014

PARA: JUSTINIANO MÚNERA HERRERA  
Gerente Área de Gestión del Talento Humano y Administrativo

D E: Gerencia de Telecomunicaciones

ASUNTO: Modelo de Gestión por Competencias

Teniendo en cuenta las actividades que adelanta el Área de Gestión del Talento Humano que usted gerencia, respecto al seguimiento, análisis e implementación del Plan Estratégico 2013-2017, contando con la asesoría y acompañamiento de la empresa Econometría SA, y que dentro de sus alcances está el presentar e implementar un Modelo de Gestión por Competencias, lo cual se alinea con los objetivos estratégicos: "contar con un talento humano con competencias diferenciadas e innovadoras", "fomentar una cultura organizacional y un clima laboral que impulse el trabajo en equipo, la productividad, logros y el crecimiento personal", los cuales compartimos y se corroboran con los objetivos estratégicos establecidos en el Mapa Estratégico TIC; nos parece oportuno, participar y colaborar en estas actividades desde la Gerencia UENT, bajo sus lineamientos y en este caso específico, aprovechamos las investigaciones científicas bajo el mismo tema que a través de su proyecto de grado para el MBA de la UAO adelanta el Ing. Julián O. Duarte Santos, Profesional Operativo II, adscrito al Departamento de Redes Sur, de la Dirección Operativa de Redes, además de su inmensa voluntad e interés en participar activamente y apoyamos en estos temas de Gestión del Talento Humano.

Por consiguiente, en la importancia por sus beneficios y aplicaciones tanto para la UENT como para EMCALI que se tiene el actualizar e implementar el modelo de gestión por competencias y el de poder contar de parte y parte con un interlocutor como el Ing. Julián Duarte con el conocimiento y experticia dentro de la UENT y su énfasis en Gestión del Talento Humano, concedemos el aval, una vez consultados los respectivos Jefes inmediatos del Departamento de Redes Sur, Ing. Juan Pablo Arango B., y el Director Operativo de Redes, Ing. Laureano Ávila O., de poder realizar dentro de sus actividades el desarrollo de este proyecto, interactuando con el Área de Gestión del Talento Humano, aportando sus conocimientos e investigaciones y de igual forma abasteciéndose de la información, interacción y lineamientos que ustedes y la empresa Econometría SA le prodiguen efectivamente para poder tener mejores resultados al respecto.

Unidad estratégica del Negocio de Telecomunicaciones  
Avenida 2 Norte 7-91 43 Oficina Boulevard del Río Piso 11  
Teléfono 88688312  
www.emcali.gov.co



0319--14

2

**EMOALI**  
Entidad Monetaria de Operación de ASESORÍA y LÍNEAS de INICIACIÓN

Quedamos atentos a las convocatorias y lineamientos para apoyar y gestionar lo pertinente de nuestra parte

Atentamente,

JUAN CARLOS ALBERTO VITTA JESSURUM  
Gerente (e)

VoBo.

LAUREANO E. ÁVILA OLAYA  
Director Operativo de Redes  
UENT

JUAN PABLO ARANGO BERNAL  
Jefe Departamento Redes Sur  
UENT

Cc: Serie 4 Subserie 1 Libro Radicador Consecutivo; Doctors Amely García R., Jefe Departamento Administrativo y Financiero; Ing. Laureano Ávila, Director Operativo de Redes; Ing. Juan Pablo Arango B., Jefe Departamento Redes Sur; Ing. Julián Duarte S., Profesional Operativo II

Unidad estratégica del Negocio de Telecomunicaciones

Unidad estratégica del Negocio de Telecomunicaciones  
Avenida 2 Norte 7 N 40 Edificio Boulevard del Río Piso 11  
Teléfono 8888002  
www.emoali.com.co



CIRCULAR

800-GA- 001562

Santiago de Cali, 4 JUN 2014

PARA: GERENTES  
SECRETARIO GENERAL  
DIRECTORES  
JEFES DE DEPARTAMENTO  
SERVIDORES PUBLICOS DE EMCALI E.I.C.E. E.S.P.

DE: GERENCIA DE AREA GESTION HUMANA Y ADMINISTRATIVA

ASUNTO: SISTEMA DE EVALUACION DEL RENDIMIENTO "SER 2013-2014"

Teniendo en cuenta que del 19 al 29 de Junio de 2014, se deberá realizar la calificación del Sistema de Evaluación del Rendimiento "SER" del periodo comprendido entre el 15 de junio de 2013 al 15 de junio de 2014, cordialmente adjunto los requisitos que se deben tener en cuenta para el correcto diligenciamiento del Formulario de Calificación, conforme lo definido en la Resolución de Gerencia General No. 1052 del 26 de mayo de 2011.

Igualmente, les informo que los formularios deberán ser remitidos al Departamento de Planeación Humana y Organizacional del 3 al 13 de Julio de 2014.

Cordialmente,

  
JUSTINIANO MUNERA HERRERA  
Gerente de Área Gestión Humana y Administrativa

Proyecto: Área Funcional BSO

Anexo D. Oficio 432.1 DRS-441 del 27 junio del 2014, Propuesta mejora Evaluación del Rendimiento SER



1

MEMORANDO

432.1-DRS-0441

FECHA: Santiago de Cali, Junio 27 del 2014

PARA : LAUREANO ÁVILA O  
Director Operativo Redes

JUAN PABLO ARANGO B.  
Jefe Departamento Redes Sur

RODRIGO FERNÁNDEZ DE SOTO  
Gerente Áreas Gestión del talento Humano y Administrativo

D E : ING JULIÁN DUARTE SANTOS  
Profesional Operativo II

ASUNTO : Mejora en la Evaluación SER

Con base en la Resolución GG 01052 del 26 mayo 2011, la Circular 800-GA-001562 del 4 de junio/14 y mi proyecto de Gestión por Competencias Aplicada a la Dirección Operativa de Redes de EMCALI EICE ESP: Pasos Iniciales de Un Modelo Alineado con el Plan Estratégico Ajustado 2013 -2017, inscrito en la GAGHA mediante oficio 432.1-DRS-062 del 29 de enero/14, propongo las siguientes mejoras en la evaluación del rendimiento SER, aplicables inicialmente como piloto en el DRS, con posibilidad de que se aplique en toda la Dirección (DOR):

- Considerar por lo menos observación vertical 90°, es decir, que no solo se base en la evaluación subjetiva de parte del Jefe de Departamento o Director (empleado público) inmediato, sino que existan las evaluaciones ponderadas del Jefe inmediato (empleado oficial) y la autoevaluación. La sugerencia final es que ojalá se pudiera hacer evaluación tipo 360°: calificaciones adicionales por un par, un cliente, un subordinado.
- Completar la información en los formularios de EVALUACIÓN SER, la definición, descripción de cada competencia de nivel jerárquico, como también indicar todos los comportamientos y conductas asociadas a cada competencia. De igual forma,

Gerencia UEN Telecomunicaciones - Departamento Redes Sur  
Calle 14 # 33-40 - Telefonía de Cali - Torón Páez  
Teléfono 32508332 Fax 32505445  
www.emcali.com.co



completar la información con las habilidades comunes y de nivel jerárquico para que sean evaluadas todas y una por una.

- Considerando que las competencias están asignadas a modo general tanto para las competencias comunes como para los niveles jerárquicos establecidos: Directivo, Profesional, Técnico y Asistencial, mas no por los cargos específicos que se dan dentro de cada nivel jerárquico, se recomienda graduar o dar niveles a cada competencia, comportamiento o conducta asociada, o habilidad, de acuerdo con lo requerido o esperado por cada perfil de cargo, por consiguiente, se sugiere calificar en 5 niveles dentro de 3 grandes escalas:

Escala A. Niveles 4 y 5: Desarrolla la competencia y/o conducta en un nivel sénior, conoce a cabalidad todos los aspectos, es capaz de aplicar, proponer y/o desarrollar iniciativas y acciones en la materia.

Escala B. Nivel 3 : Desarrolla la competencia y/o conducta en un nivel intermedio, conoce y aplica los aspectos principales de ella y es capaz de aplicarla efectivamente en algunos ámbitos especiales de sus funciones.

Escala C. Niveles 1 y 2: Desarrolla la competencia y/o conducta a un nivel junior, conoce algunos aspectos benéficos de ella es capaz de aplicarla en sus funciones en forma general. Para aplicaciones específicas requiere consultar o solicitar la participación de un tercero.

- Aprovechar la oportunidad del periodo de Evaluación SER para determinar un inventario de competencias actuales y brechas con respecto a lo deseado o esperado; por consiguiente, adicional a la calificación de las competencias, comportamientos, conductas y habilidades en el estado actual, se sugiere calificar cuáles son los niveles requeridos (según concepción personal dentro del PEC 2013-2017) para cada conducta, y con herramientas estadísticas (ponderación jerárquica, método Delphi, Escalas Likert) se establece la graduación requerida para cada cargo y se determinan las brechas como la diferencia entre las competencias actuales y las requeridas.
- Con base en la determinación de las brechas en cada comportamiento o en cada conducta asociada para cada funcionario, establecer de común acuerdo entre el Jefe y el Evaluado el "plan de mejoramiento" y registrarlo en el ítem VII del formulario.

Por lo tanto, sin variar los formatos establecidos para registrar las Evaluaciones de Rendimiento (SER), se sugiere diligenciar en formatos digitales o impresos, por cada uno de los evaluadores o autoevaluado, con las mejoras establecidas en los ítems



3

enumerados arriba y los resultados finales registrarlos en los formatos oficiales establecidos.

Se sugiere hacer el piloto en DOR con los 4 Jefes, y con aplicación directa en el DRS en todos los funcionarios.

Estoy disponible para hacer la presentación, explicaciones y ajustes de acuerdo con sus observaciones en el momento que ustedes indiquen.

Estoy copiando a la Doctora María Alicia Naranjo, psicóloga de ECONOMETRÍA, encargada del módulo de Gestión por Competencias para EMCALI en el contrato asignado a ellos, con el fin de tener las observaciones, sugerencias o participación en el desarrollo y/o aplicación de esta propuesta.

Atentamente,

Ing. JULIÁN O. DUARTE SANTOS.  
Profesional Operativo II  
Departamento Redes Sur  
EMCALI EICE ESP

Copia: Serie 4 Subserie 1 Libro Radicador Consecutivo.

Proyectó y digitó: J. Duarte

García JEN Telecomunicaciones - Departamento Redes Sur  
Calle 14 # 32-40 - Teléfonico de Cúcuta - Tercer Piso  
Teléfono 3250632 Fax 3250545  
Correo electrónico: jen@jen.com.co

Anexo E. Oficio 800-GA-001821 del 8 de julio del 2014, Respuesta Propuesta



MEMORANDO

800-GA- 001821

Santiago de Cali, 08 JUL 2014

PARA: JULIAN OLIMPO DUARTE SANTOS  
Profesional Operativo II  
Departamento Redes Sur

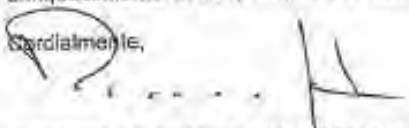
DE: GERENCIA DE AREA GESTION HUMANA Y ADMINISTRATIVA

Asunto: Oficio 432.1-DRS-441-14

Conforme a lo planteado en el oficio del asunto, cordialmente le informo que las propuestas planteadas por Usted pueden ser ejecutadas al interior de la Dirección Operativa Redes, siempre y cuando sea avalado por el Director y Jefes de Departamento y no se modifique el Sistema de Evaluación que está adoptado actualmente por la Empresa mediante la Resolución No. 1052 del 26 de mayo de 2011

Quiero felicitarlo por su iniciativa y disposición constante en el mejoramiento y enriquecimiento de los procesos de talento humano.

Cordialmente,

  
RODRIGO FERNANDEZ DE SOTO SAAVEDRA  
Gerente de Area Gestión Humana y Administrativa ( E )

Proyecto: Merced López-V, Profesional Fullim II

Departamento de Planeación Humana y Organizacional  
Calle Tercera Etapa Pto 1 Tel 8995250 Tel 8995250  
Malquez@emcali.com.co

*Handwritten:*  
Bdo. 409  
H.F. Soto  
2014 - 2014  
11-07-2014

# Anexo F. Formatos determinación niveles requerido y actual competencias comunes y de nivel jerárquico

SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO												
NOMBRE DEL EVALUADO:		REGISTRO LABORAL:					FECHA:					
NOMBRE DEL EVALUADOR:		REGISTRO LABORAL:					FECHA:					
Y. CONTRIBUCIONES		COMPORTAMIENTALES										
COMPETENCIAS COMUNES Y CONDUCTAS ASOCIADAS		NIVEL ACTUAL DE					NIVEL REQUERIDO					OBSERVACIONES / SU DEFICIENCIA
		C	B	A			C	B	A			
<b>ORIENTACIÓN AL LOGRO Y A RESULTADOS:</b> Establece por sí mismo su productividad, estableciendo metas y métodos de trabajo para mejorar su desempeño contribuyendo al cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales con eficiencia y calidad.		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
1. Cumple con oportunidad las funciones que le son asignadas en función de estándares, objetivos y metas establecidas por la Empresa.												
2. Se esfuerza en el mejoramiento continuo del propio desempeño.												
3. Assume la responsabilidad por sus resultados.												
4. Compromete recursos y tiempo para mejorar la productividad buscando las medidas necesarias para disminuir los riesgos.												
5. Reflexiona sobre los errores cometidos para aconsejar los siguientes proyectos o recomendaciones a los colaboradores que se presenten.												
<b>ORIENTACIÓN AL CLIENTE:</b> Dirige las decisiones y acciones a la satisfacción de las necesidades e intereses de los clientes internos y externos, de conformidad con las responsabilidades propias asignadas a la entidad, manteniendo una actitud activa e igualmente personal a alternativas materiales al sistema de un buen servicio.		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
1. Mantiene y valida las necesidades y peticiones de los clientes de manera ética, manteniendo en todo momento un comportamiento digno y honesto para satisfacer la necesidad y prevenir de cualquier maltrato o falta profesional.												
2. Conoce las necesidades de los clientes al diseñar y desarrollar productos y/o servicios.												
3. Da respuesta oportuna a las necesidades de los clientes de conformidad con el servicio que ofrece y las políticas de calidad de la empresa.												
4. Establece diferentes canales de comunicación con los clientes para conocer sus necesidades y proporcionar y responder a los reclamos.												
5. Revisa los resultados en su trabajo y el de otros.												
<b>TRANSPARENCIA:</b> Habilidad para comportarse dentro de los principios y valores éticos de la entidad y de la función pública, evitando riesgos de corrupción y cualquier conducta que los genere.		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
1. Utiliza los recursos de la empresa para el desarrollo de las labores y la prestación del servicio, eliminando cualquier discriminación o maltrato.												
2. Proporciona información clara, objetiva y basada en hechos.												
3. Facilita el acceso a la información relacionada con sus responsabilidades y con el servicio a cargo de la entidad.												
4. Demuestra capacidad al en sus decisiones.												
5. Ejecuta sus funciones con base en las normas y criterios aplicables.												
6. Muestra coherencia entre lo que dice y lo que hace.												
7. No se apropia de bienes públicos.												
<b>TRABAJO EN EQUIPO Y PARTICIPACIÓN INTERIOR:</b> Habilidad para participar de manera activa en una acción colaborativa en el logro de metas compartidas, ofreciendo las perspectivas que surgen y responsabilidades en beneficio del equipo, integrando sus fuerzas para la consecución de metas institucionales comunes, manteniendo un ambiente agradable.		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
1. Se muestra dispuesto a colaborar con los demás y con los grupos de otros áreas sin esperar nada a cambio.												
2. Comparte su trabajo en colaboración con compañeros del área o de otras áreas en proyectos conjuntos.												
3. Da participación a los colaboradores cuando es necesario el apoyo.												
4. Mantiene relaciones cordiales y respetuosas con grupos de personas nuevas y antiguas que facilitan el logro de los objetivos.												
<b>SENTIDO DE COMPROMISO Y PERTENENCIA:</b> Comprometimiento relacionado con la tarea y la capacidad de demostrar compromiso con el logro de la misión institucional.		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
1. Promueve los valores de la organización y respeta sus normas.												
2. Asume las responsabilidades de la organización a sus propias capacidades.												
3. Apoya a la organización en situaciones difíciles.												
4. Se muestra sentido de pertenencia en todas sus actuaciones.												
<b>SIMILITUDES COMUNES ASOCIADAS:</b> Competencia necesaria de los servidores públicos que aseguran la calidad del producto y/o servicio.		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
1. <b>COMPORTAMIENTO ÉTICO:</b> Refiere a los valores éticos y justos que una persona posee dentro de los principios y valores éticos de la entidad y de la función pública.												
2. <b>EXPRESIÓN ORAL Y ESCRITA:</b> Capacidad para la producción de textos escritos reconociendo la escritura como un proceso que requiere pensar, organizar, planear, editar y evaluar lo que ha construido de manera clara y precisa.												
<p>A 4-5 Con esta la competencia se conduce en un nivel senior, conoce o domina todos los aspectos, es capaz de dirigir, preparar y/o ejecutar actividades y acciones en la entidad.</p> <p>B 3 Con esta la competencia se conduce en un nivel intermedio, conoce y aplica los aspectos principales de ella y es capaz de aplicar la información en algunas áreas específicas de sus funciones.</p> <p>C 1-2 Con esta la competencia se conduce en un nivel junior, conoce algunos aspectos de ella y es capaz de aplicar en sus funciones en forma general. Para aplicaciones específicas requiere consultar o solicitar la participación de un experto.</p>												





NOMBRE DEL EVALUADOR:	REGISTRO LATORAL: REGISTRO LATORAL:	FECHA: FECHA:	
COMPETENCIAS POR NIVEL JERÁRQUICO DEL CARGO (DIRECTIVO)	NIVEL ACTUAL DE DESEMPEÑO	NIVEL REQUERIDO PARA EL CARGO	OBSERVACIONES / OBSERVACION
	C B A	C B A	
<b>DEFINICIÓN:</b> Habilidad para planear y dirigir grupos y actividades y realizar la selección de grupo o persona para alcanzar los objetivos organizacionales y desarrollar y potenciar las capacidades de trabajo futuro vinculadas a la empresa.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
1. Mantener a sus subordinados motivados.			
2. Mantener la comunicación clara, directa y oportuna.			
3. Conativa y transferir la energía del trabajo con un desempeño conforme a los estándares.			
4. Promover la eficiencia del equipo.			
5. Generar un clima positivo y de cohesión en sus equipos de trabajo.			
6. Fomentar la participación de todos en los procesos de reflexión y de toma de decisiones.			
7. Utilizar eficientemente los recursos y prioridades estratégicas.			
<b>PENSAMIENTO ESTRATÉGICO:</b> Capacidad para anticipar escenarios de posible evolución futura de la realidad, tanto en los aspectos tecnológicos y sociales relativos a la propia actividad organizacional como a otros aspectos del entorno. <i>Diferenciar las estrategias organizacionales para el logro de los objetivos de la empresa.</i>	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
1. Tener información sobre el estado de desarrollo de las condiciones del entorno organizacional (tecnológico, cultural, social, económico y político) que puedan afectar positivamente o negativamente a la organización.			
2. Diseñar escenarios futuros por donde transite la realidad de la empresa.			
3. Establecer objetivos claros y concretos, estructurados y convenientes con la estrategia de la organización.			
<b>RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES:</b> Capacidad para tomar decisiones eligiendo entre varias alternativas de solución a un problema, la mejor o más adecuada a los objetivos estratégicos de la empresa y capacitarse con las acciones constructivas que haya generado.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
1. En estado de control en situaciones de alta complejidad y alta incertidumbre en uno de los ámbitos administrativos de la empresa.			
2. Eliminar cualquier obstáculo o compromiso en sus actividades o en las decisiones que haya asignado cuando dichas actividades o decisiones merezcan su realización.			
3. Ser capaz de elegir la mejor opción entre varias alternativas de proyectos o realizar las mejores las metas propuestas.			
4. Decidir bajo presión.			
<b>GESTIÓN DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS, TÉCNICOS, FINANCIEROS Y TECNOLÓGICOS:</b> Capacidad para diseñar y manejar eficazmente cualquier práctica en gestión, así como crear, actualizar, evaluar, adaptar e integrar los recursos y proporcionar evidencia de nuevas tecnologías.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
1. Manejar eficientemente y habilidad para utilizar y potenciar las tecnologías de la información.			
2. Gestionar, controlar y reorganizar las tareas organizacionales de la empresa.			
3. Administrar los costos y las relaciones con los proveedores de manera efectiva.			
4. Controlar la práctica existente y tener iniciativa para la mejor utilización de los recursos humanos para cumplir con las metas organizacionales desarrollando los procedimientos técnicos.			
<b>CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES Y CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN:</b> Establecer y mantener relaciones cordiales y respetuosas con todas las personas de interés y entrar en la organización que facilite la consecución de los objetivos institucionales y llevar a cabo intervenciones que resulten beneficiosas para las partes.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
1. Usar los recursos para conseguir objetivos.			
2. Compartir información para establecer lazos.			
3. Interactuar con otros de una modo efectivo y adecuado.			
4. Se esfuerza en identificar las mejores maneras de una negociación y discutir los procedimientos de una negociación.			
5. Desarrollar las habilidades propias y tener de una negociación, adaptarse a las condiciones y alcanzando acuerdos satisfactorios basados en una filosofía ganar-ganar.			
<b>HABILIDADES COMUNES RECORRIDAS:</b> Competencia necesaria de los servicios públicos cuyo desarrollo afecta la calidad del producto y/o servicio.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
1. <b>GESTIÓN DE CAMBIO Y DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN:</b> Habilidad para manejar el cambio para asegurar la competitividad a un largo plazo. Manejar eficientemente los conflictos, situaciones equivocadas en la búsqueda de soluciones, para optimizar la calidad de los resultados y la efectividad de la organización.			
2. <b>VISIÓN SISTÉMICA:</b> Capacidad de ver el objeto de un estudio como un conjunto de partes separadas, pero dadas en este estado con partes interrelacionadas buscando un uso y aprovechamiento.			
3. <b>MOTIVACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL:</b> Capacidad de poder hacer que los demás trabajen en un sentido de trabajo interno, buscando una conducta autónoma y libre de malos hábitos.			
A-45. Desarrollo la competencia y conciencia en un nivel superior, como a satisfacción los aspectos de calidad de gestión, promover lo desearán iniciativas y acciones en su sistema.			
B-3. Desarrollo la competencia y conciencia en un nivel intermedio, como a través los aspectos personales de él y el poder de aplicarlos activamente en algunos ámbitos específicos de sus funciones.			
C-1-3. Desarrollo la competencia y conciencia en un nivel junior, como a través los aspectos básicos de él es capaz de aplicarlo en sus funciones en forma general. Para principiantes específicos requiere capacidad o adquirir conocimientos de su campo.			



**EMCALI**  
Estrategia de  
Mejoramiento de la  
Calidad

NIVEL DE DESARROLLO DEL CARGO (PROFESIONAL)	NIVEL ACTUAL DE DESARROLLO					NIVEL REQUERIDO PARA EL CARGO					OBSERVACIONES / SUGERENCIAS
	C	B	A	5	4	C	B	A	5	4	
<b>APRENDIZAJE CONTINUO:</b> Adquirir y desarrollar permanentemente conocimientos, destrezas y habilidades, con el fin de mantener altos estándares de eficiencia organizacional.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
1. Aprende o su experiencia al cargo y de la carga.											
2. Se adapta y aplica nuevas tecnologías que se implementen en la organización.											
3. Aplica los conocimientos adquiridos a los desafíos que se presentan en el desarrollo del trabajo.											
4. Investiga, indaga y profundiza en los temas de su cargo o área de desempeño.											
5. Reconoce sus propias limitaciones y las estrategias de mejorar su preparación.											
6. Aprende nuevas tecnologías y la aplica constantemente.											
<b>EXPERTISE PROFESIONAL:</b> Apoyar el mejoramiento profesional en la resolución de problemas y toma de decisiones.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
1. Aplica conocimientos y experiencia en la resolución de problemas.											
2. Identifica y reconoce con facilidad las causas de los problemas y sus posibles soluciones.											
3. Asiste en la toma de decisiones y participa en la resolución y solución de los aspectos del trabajo, atendiendo a las prioridades relevantes.											
4. Planifica, organiza y ejecuta múltiples tareas tendientes a alcanzar resultados satisfactorios.											
5. Detecta y reporta situaciones de mejoramiento continuo en los procesos de trabajo.											
<b>INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD:</b> Capacidad para generar y desarrollar nuevas ideas, conceptos, métodos y soluciones.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
1. Ofrece respuestas creativas.											
2. Aplica las oportunidades y problemas para dar soluciones innovadoras.											
3. Detecta nuevas formas de hacer y tecnologías.											
4. Busca nuevas alternativas de solución y se anticipa a romper esquemas tradicionales.											
5. Toma acciones para superar los obstáculos y alcanzar metas específicas.											
<b>ANÁLISIS Y RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS:</b> Capacidad general para evaluar problemas, analizarlos y estructurarlos de una manera adecuada hasta llegar a una solución, con un método de ser necesario, las posibles causas o alternativas de solución de ese problema o dificultad.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
1. Identifica causas y consecuencias potenciales que afectan la integración en el espacio de trabajo de una decisión al personal o grupo de personas.											
2. Analiza causas que generan situaciones relacionadas en la organización.											
3. Establece con certeza las causas de determinadas problemáticas específicas, realizando la evaluación de los hechos para llegar a conclusiones pertinentes.											
4. Conoce todos los procedimientos para determinar decisiones relevantes, antes de que sean ordenados por los hechos evidentes.											
<b>CALIDAD:</b> Desarrolla un nivel de satisfacción, apoyo y servicio eficiente en el cumplimiento y realización de las especificaciones de los servicios y productos finales de su dependencia.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
1. Aplica las directrices de sistema de calidad "hacer bien el trabajo desde la primera vez y adoptar una actitud proactiva frente a su responsabilidad".											
2. Promueve con acciones la cultura del mejoramiento continuo y de la innovación.											
3. Detalla sus funciones con un conocimiento profundo de los procesos a su cargo y las competencias requeridas para desarrollarlos, para la atención oportuna y eficaz a los clientes internos y externos.											
4. Implementa el uso de tecnologías de la información y comunicación para el desarrollo de las funciones a su cargo.											
<b>MANEJO DE COMPLEJIDAD ADICIONAL:</b> Comprende naturaleza de los servicios públicos, cuyo desarrollo afecta la calidad del producto y/o servicio.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
1. <b>TOLERANCIA A LA PRESIÓN:</b> Capacidad de manejar adecuadamente el estrés en las situaciones de presión de trabajo, oposición y diversidad, la facultad de responder y trabajar con alta eficiencia en situaciones de mucha exigencia.											
2. <b>LIDERAZGO DE GRUPO DE TRABAJO:</b> Capacidad de dirigir al equipo de colaboradores y guía de un grupo o equipo de trabajo, atrayendo la atención con energía a los retos y promoviendo la efectividad en la consecución de los objetivos y metas institucionales.											
3. <b>TOMA DE DECISIONES:</b> Capacidad de elegir entre una variedad de alternativas para solucionar un problema y tomar las acciones concretas y consecuentes con la elección realizada.											
4. <b>DESTREZA NUMÉRICA:</b> Capacidad de reconocer los múltiples, resolución de problemas y agilidad para resolverlos.											
A. 4-5 Desarrolla la competencia y/o competencia en un nivel superior, conoce a profundidad todos los aspectos, es capaz de aplicar, proponer y/o desarrollar iniciativas y acciones en la medida.											
B. 3-4 Desarrolla la competencia y/o competencia en un nivel intermedio, conoce y aplica los aspectos principales de ella y es capaz de aplicarla adecuadamente en algunas áreas específicas de su trabajo.											
C. 1-2 Desarrolla la competencia y/o competencia a un nivel junior, conoce algunos aspectos básicos de ella en su campo de aplicación en sus funciones en forma general. Para aplicaciones específicas requiere consultar o solicitar la participación de un experto.											



SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO													
NOMBRE DEL EVALUADO:		REGISTRO LABORAL:										FECHA:	
NOMBRE DEL EVALUADOR:		REGISTRO LABORAL:										FECHA:	
COMPETENCIA POR NIVEL JERÁRQUICO DEL CARGO (TÍTULO)		NIVEL ACTUAL DE					NIVEL REQUERIDO					OBSERVACIONES (RECOMENDACIONES)	
		C	D	A	B	S	C	D	A	B	S		
<b>EXPERTICIA TÉCNICA:</b> Defender y aplicar los conocimientos técnicos del área de desarrollo y mantenimiento actualizado.													
1. Crea y genera con soporte tecnológico e información.													
2. Aplica técnicas emergentes de las actividades realizadas.													
3. Actualiza la información de acuerdo con las necesidades de la organización.													
4. Comprende los aspectos técnicos y los aplica en desarrollo de proyectos y procedimientos dentro del área.													
5. Resuelve problemas utilizando los conocimientos técnicos de su especialidad para el logro de las instalaciones y estándares establecidos.													
<b>CREATIVIDAD E INNOVACIÓN:</b> Proponer ideas y métodos innovadores y actualizados en procesos.													
1. Proponer y ejecutar formas nuevas y eficaces de hacer las cosas.													
2. Es creativo.													
3. Es práctico.													
4. Desarrolla nuevas alternativas de solución.													
5. Resuelve problemas dentro los procesos y procedimientos para optimizar las instalaciones.													
<b>ADAPTACIÓN AL CAMBIO:</b> Enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas para aceptar los cambios positivos y constructivos.													
1. Toma el liderazgo en nuevos desafíos técnicos.													
2. Confronta los conocimientos adquiridos para aprender y mejorar.													
3. Acepta y se adapta favorable a los cambios.													
4. Responde a cambio con flexibilidad.													
5. Promueve el cambio.													
<b>SERVICIO AL CLIENTE:</b> Capacitar para dar el mejor servicio de productos y servicios ofreciendo y facilitando las necesidades de un cliente buscando su satisfacción.													
1. Maneja con los clientes de forma correcta y sabe manejar la hostilidad.													
2. Organiza los procesos de trabajo para servir con calidad y oportuna a los clientes de la empresa.													
3. Expresa satisfacción personal, es agradable y eficiente al interactuar con los clientes de la empresa.													
4. Carga la atención a los clientes a través de la satisfacción de ellos por el servicio que ofrece la empresa.													
5. Detecta las necesidades para comprender las necesidades de los clientes.													
6. Asiste al cliente para que los problemas comerciales de la empresa.													
<b>RELACIONES INTERPERSONALES:</b> Mantener y manejar relaciones de trabajo armónicas y positivas, basadas en la cooperación, respeto y lealtad en el trabajo.													
1. Escucha con atención a las personas y acepta los puntos de vista, opiniones y sentimientos.													
2. Trabaja adecuadamente con los clientes, manteniendo un buen trato y respetando sus intereses.													
<b>HABILIDADES COMUNES ADICIONALES:</b> Las habilidades comunes de los servicios públicos son: desarrollo de la calidad del producto y/o servicio.													
1. DESTREZA NUMÉRICA: Capacidad de razonamiento matemático, resolución de problemas y aplicar para resolver.													
2. DESTREZA MANUAL: Capacidades para ejecutar trabajos con precisión, habilidad y rapidez.													
3. AGUDEZA VISUAL Y AUDITIVA: Reconocer los aspectos visuales, oír y leer a los clientes de la organización, función, dirección, organización, estructura y funcionamiento. Auditar el comportamiento y el desempeño de los empleados, evaluar los resultados de desempeño y el cumplimiento de los objetivos.													
A. 4.5. - Entienda la terminología y funcionamiento en un nivel medio, conoce a cabalidad todos los aspectos de la empresa, la capacidad de aplicar, proponer y/o ejecutar ideas nuevas y acciones en la empresa.													
B. 3. - Entienda la terminología y funcionamiento en un nivel de aprendizaje y aplicar los aspectos personales de ella y en el caso de aplicar eficientemente en alguno de los aspectos de los fundamentos.													
C. 1.5. - Entienda la terminología y funcionamiento en un nivel bajo, conoce algunos aspectos fundamentales de ella en temas de aplicación en sus funciones en forma general. Para aplicaciones específicas y/o para acciones o acciones de participación de terceros.													



SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO DE LOS TRABAJADORES DE EMCALI DCE ESP												
NOMBRE DEL EVALUADO:		REGISTRO LABORAL								FECHA:		
NOMBRE DEL EVALUADOR:		REGISTRO LABORAL				REGISTRO LABORAL				FECHA:		
COMPETENCIAS POR NIVEL (JERÁRQUICO DEL CARGO)		NIVEL ACTIVO DE DESARROLLO				NIVEL PASIVO DE DESARROLLO				OBSERVACIONES - SUGERENCIAS		
(ABSENCIAL)		NIVEL ACTIVO DE DESARROLLO				NIVEL PASIVO DE DESARROLLO				OBSERVACIONES - SUGERENCIAS		
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
<b>ADAPTACIÓN AL CAMBIO:</b> Enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas para superar los cambios positivos y constructivamente.												
1. Acepta y se adapta fácilmente a los cambios.												
2. Responde al cambio con flexibilidad.												
3. Promueve el cambio.												
<b>DISCIPLINA:</b> Aceptarse a las políticas institucionales y buscar información de los cambios en la actividad competente.												
1. Acepta informaciones nuevas sin dudar de ellas.												
2. Resalta las competencias y tareas del puesto de trabajo.												
3. Acepta su posición constante.												
4. Busca en situaciones nuevas o nuevas la acción de otros miembros de la organización.												
<b>RELACIONES INTERPERSONALES:</b> Establecer y mantener relaciones de trabajo armoniosas y positivas basadas en la comunicación abierta y honesta y el respeto a los demás.												
1. Escucha con interés a las personas y acepta las preocupaciones, intereses y necesidades de los demás.												
2. Transmite eficientemente las ideas, sentimientos e información empleando con ella todas las habilidades de comunicación que pueda generar conflictos.												
<b>COLABORACIÓN:</b> Cooperar con los demás con el fin de alcanzar los objetivos institucionales.												
1. Ayuda al logro de los objetivos institucionales de las organizaciones con los demás.												
2. Cumple los compromisos que adquiere.												
3. Facilita la labor de los superiores y compañeros de trabajo.												
<b>MANEJO DE LA INFORMACIÓN:</b> Maneja con responsabilidad la información documental e institucional de que dispone.												
1. Evidencia temas que impliquen sobre información confidencial.												
2. Recoge toda información imprescindible para el desempeño de la tarea.												
3. Organiza y guarda la información de manera adecuada y su custodia, teniendo en cuenta las normas legales y de la organización.												
4. No hace pública información laboral o de las personas que pueda afectar la organización o las personas.												
5. Es capaz de discernir qué se puede hacer público o qué no.												
6. Transmite información oportuna y relevante.												
<b>HABILIDADES COMUNES ADICIONALES:</b> Competencia necesaria de los servidores públicos para desempeñar adecuadamente el trabajo y/o servicio.												
1. DESTREZA NUMÉRICA: Capacidad de razonamiento matemático, resolución de problemas y aplicación de fórmulas.												
2. DESTREZA MANUAL: Capacidad para ejecutar labores con precisión, facilidad y rapidez.												
3. AGUDEZA VISUAL Y AUDITIVA: Reconocimiento sensorial visual, se refiere a la capacidad de integración visual (color, tamaño, velocidad, organización espacial y percepción espacial). Audición: reconocimiento e interpretación sensorial de los estímulos auditivos. Se refiere a las habilidades de discriminación auditiva y percepción auditiva verbal.												

**A** 4-5 El evaluado tiene plena capacidad para cumplir con las competencias, habilidades y conocimientos requeridos para el desempeño de su cargo.

**B** 3-4 El evaluado tiene capacidad para cumplir con las competencias, habilidades y conocimientos requeridos para el desempeño de su cargo.

**C** 1-2 El evaluado tiene capacidad limitada para cumplir con las competencias, habilidades y conocimientos requeridos para el desempeño de su cargo.

Anexo G. Distribución de funcionarios por cargo y por nivel Jerárquico en el DRS

<b>CARGOS Y NIVELES JERÁQUICOS EN LA DOR</b>		<b>DRS</b>
<b>NIVEL</b>	<b>CARGO</b>	<b>CTD</b>
Asistencial	Auxiliar de telecomunicaciones	0
Asistencial	Auxiliar general de oficina	2
Asistencial	Auxiliar I	2
Asistencial	Ayudante administrativo I	1
Asistencial	Ayudante administrativo II	1
Asistencial	Ayudante de servicios generales	10
Asistencial	Compresorista	1
Asistencial	Conductor ayudante	6
Asistencial	Conductor ayudante especial	0
Asistencial	Empalmador	3
Asistencial	Empalmador I teléfonos	5
Asistencial	Empalmador II teléfonos	1
Asistencial	Liniero teléfonos	1
Asistencial	Operador de red teléfonos	34
Asistencial	Operario auxiliar I	26
Asistencial	Operario auxiliar II	3
Asistencial	Operario de mantenimiento I	0
Asistencial	Operario de mantenimiento II	1
Asistencial	Operario de servicios generales	2
<b>Asistencial</b>	<b>Cargos: 19</b>	<b>99</b>
Técnico	Asistente	0
Técnico	Asistente de servicios de datos	0
Técnico	Auxiliar de ingeniería	1
Técnico	Supervisor de empalmes	3
Técnico	Supervisor I	4
Técnico	Técnico de pruebas teléfonos	2
Técnico	Técnico de red teléfonos I	0
Técnico	Técnico de red teléfonos II	1
Técnico	Técnico de teléfonos	3
<b>Técnico</b>	<b>Cargos: 9</b>	<b>14</b>
Profesional	Ingeniero planta externa	1
Profesional	Profesional operativo I	1
Profesional	Profesional operativo II	1
Profesional	Profesional operativo III	2
<b>Profesional</b>	<b>Cargos: 4</b>	<b>5</b>
Directivo	Coordinador	1
Directivo	Jefe de departamento	1
<b>Directivo</b>	<b>Cargos: 2</b>	<b>2</b>
<b>4</b>	<b>TOTAL DE CARGOS: 34</b>	<b>120</b>

Fuente: Datos extractados de Planilla Vacaciones EMCALI EICE ESP enero 2014